



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU  
POMOCÍ VYBRANÝCH METOD**

ANALYSIS OF THE SELECTED COMPANY BY USING THE SELECTIVE METHODS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Adriana Karnišová**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Helena Hanušová, CSc.**

**BRNO 2017**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Adriana Karnišová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současného stavu  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především PESTEL, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat MARY KAY, s.r.o., ČR.  
Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifikům MARY KAY, s.r.o. ČR i oboru jejího podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

### **Základní literární prameny:**

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PAVELKOVÁ, D. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 98-80-86131-85-6.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 137 s. ISBN 80-247-1046-3.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. New York: Free Press, 1980.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha : C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-8-7400-154-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tato Diplomová práce se zabývá analyzováním kosmetické společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. V teoretické části jsou popsány základní pojmy a analýzy, které jsou následně využity v analytické části. Ke zjištění současného stavu fungování společnosti budou využity Porter analýza pěti konkurenčních sil, SLEPTE analýza, analýza 7S a SWOT analýza. Výsledky zmíněných analýz poskytují návrhy a doporučení ke zlepšení činnosti společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.

## **ABSTRACT**

This Master's thesis deals with an analysis of the cosmetic company Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. In the theoretical part, basic terms and analyses are described and afterwards used in the analytical part. To determine the current functioning state of the company, the Porter five forces analysis, the SLEPTE analysis, SWOT analysis, and analyses 7S are used. Results of the mentioned analyses provide suggestions and recommendations regarding improvement of the functioning of Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. company.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Analýza podniku, Mary Kay, SWOT analýza, SLEPTE analýza, Porterova analýza, analýza současného stavu, 7S.

## **KEY WORDS**

Company's analysis, Mary Kay, SWOT analysis, SLEPTE analysis, Porter analysis, current state analysis, 7S.



## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

KARNIŠOVÁ, A. *Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 75 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů).

V Brně dne 22. 5. 2017

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení při zpracování mé diplomové práce a paní Mgr. Kristýně Hoškové za poskytnutí důležitých informací a materiálů o společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.

# OBSAH

ÚVOD .....	7
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	10
1.1 Základní pojmy .....	10
1.1.1 Podnikání a živnost .....	10
1.1.2 Podnikatel .....	11
1.1.3 Podnik .....	12
1.1.4 Typy společností .....	12
Akciová společnost .....	12
Společnost s ručením omezením .....	14
Veřejná obchodní společnost .....	14
Komanditní společnost .....	15
Družstvo .....	16
1.2 Ekonomická analýza .....	17
1.3 Analýza prostředí podniku .....	18
1.4 SLEPTE analýza .....	20
1.5 Porterův model 5 konkurenčních sil .....	23
1.6 Analýza vnitřního prostředí – metoda „7S“ .....	26
1.7 SWOT analýza .....	29
1.8 Marketing .....	32
1.8.1 Marketingový mix .....	32
1.8.2 Multi Level Marketing .....	34
1.9 Obecné metody poznání .....	35
Analýza .....	35

Syntéza.....	35
Komparace .....	35
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	37
2.1. Charakteristika podniku .....	37
2.1.1. Základní údaje.....	37
2.1.2. Logo .....	38
2.1.3. Historie podniku.....	38
2.1.4. Zastoupení firmy .....	40
2.1.5. O zakladatelce Mary Kay Ash .....	41
2.1.6. Filozofie společnosti .....	42
2.1.7. Pozice na trhu.....	42
2.1.8. Sortiment společnosti Mary Kay .....	43
Analytická část společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. ....	44
2.2. Porterův model pěti konkurenčních sil .....	44
2.3. SLEPTE analýza .....	47
2.4. Analýza 7S .....	53
2.5. S.W.O.T. analýza .....	57
3. VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY .....	60
ZÁVĚR .....	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	71
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	74
SEZNAM PŘÍLOH.....	75
PŘÍLOHA Č. 1: .....	I
PŘÍLOHA Č. 2: .....	II
PŘÍLOHA Č. 3: .....	III

## ÚVOD

Tématem předkládané diplomové práce je *Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod*. Toto téma jsem si zvolila z řady důvodů jeho aktuálnosti a jeho soukromý pohled na podnikatelský subjekt. Dalším z důvodů ke zvolení uvedeného tématu byla možnost využít v praxi teoretických poznatků, které jsem čerpala během celého studia a v posledním, že jsem sama součástí této společnosti již 2 roky na pozici kosmetické poradkyně.

V dnešní době globalizace, neustálých změn a rychlého vývoje technologického průmyslu je zapotřebí neustále sledovat a analyzovat aktuální situaci na trhu. Nestačí se soustředit pouze na podnik, ale velmi důležité je též sledovat a analyzovat jeho okolí a změny v něm vzniklé. Je nezbytné, aby podnik na tyto změny a trendy neustále reagoval a přizpůsoboval se nejnovějším technologiím a postupům, které požaduje trh a zákazník.

V okolí podniku se vyskytuje mnoho faktorů, které významně ovlivňují jeho působení ve společnosti a jeho úspěšnost na trhu. Na tyto faktory by měl podnik vhodně reagovat a následně na ně zavést potřebné změny. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby podnik analyzoval současný stav a identifikoval prostředí, ve kterém se nachází. Rozbořením vnější a vnitřní analýzy by se měl zabývat vrcholový management podniku, na jehož základě provedených analýz je vhodné zrealizovat následné kroky a změny, které budou směřovat k vylepšení pozice na trhu, dosažení konkurenční výhody a snížení rizik.

V diplomové práci zhodnotím aktuální stav podnikatelského subjektu Mary Kay (Czech Republic), s.r.o., která se zabývá prodejem a poskytováním služeb v oblasti kosmetického průmyslu. Firma je součástí nadnárodní korporátní společnosti Mary Kay® Inc., se sídlem v USA, kde navíc probíhá výroba produktů a jejich následná distribuce do celého světa, kde má společnost zastoupení. V současné době je kosmetický průmysl ve fázi růstu a zájem o jeho produkty se neustále zvyšuje.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretická východiska nezbytná k definování základních pojmů a postupů vybraných analytických metod.

Tyto poznatky budou následně aplikovány v druhé praktické části diplomové práce. Využitými metody budou Porterův model 5 konkurenčních sil, SLEPTE analýza, Model 7S a SWOT analýza.

V poslední třetí části budou na základě zjištěných skutečností a vyhodnocení výsledků navržena doporučení na zlepšení stávající situace podniku Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.

Závěrečná část je věnována ohlédnutím se k navrhované části diplomové práce s přihlédnutím na aktuální stav podniku.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především SLEPTE, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat společnost Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.

Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. i oboru jejího podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Aby mohl být tento cíl splněn, je nutné nejdříve splnit několik dílčích cílů. Dílčími cíli jsou seznámení se s odbornou terminologií, nastudování teoretických poznatků především z oblasti analytických metod, získání informací o analyzované společnosti a následně zpracování a vyhodnocení výsledků provedených analýz.

Pro potřeby analýz budou použity následující metody:

- Porterův model pěti konkurenčních sil – analýza oborového odvětví podniku zabírající se oblastí stávající či nové konkurence, dodavatelů, odběratelů a substitutů;
- SLEPTE analýza – analýza vnějšího prostředí podniku, faktory ovlivňující podnik v sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické oblasti;
- Model 7S – analýza vnitřního prostředí podniku;
- SWOT analýza – celkové shrnutí všech předchozích analýz pomocí silných, slabých stránek a jeho příležitostí a hrozeb.
- V celé práci budou použity obecné metody - analýza, syntéza, komparace

Zdroje informací pro analýzy budou čerpány z interních zdrojů, získané převážně z rozhovoru s NSD Mgr. Kristýnou Hoškovou, ředitelkou oblasti a dalších rozhovorů s lidmi z týmu, dále z tiskových zpráv a spolupráce s marketingovým oddělením. Externími zdroji budou statistické údaje, legislativa a její změny, dále internetové stránky konkurencí.

Z provedených analýz a jejich zjištěných výsledků budou navržena doporučení a opatření, která společnosti umožní zlepšení stávajícího stavu.



# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1.1 Základní pojmy

### 1.1.1 Podnikání a živnost

V obchodním zákoníku platném do 31. 12. 2013 je podnikání v § 2 definováno takto: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“<sup>1</sup>

V živnostenském zákoně § 2 nalezneme definici živnosti: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku.*“<sup>2</sup>

Pro zcela správné pochopení je potřebné doplnit vysvětlení dílčích pojmů použitých v definicích:

- **soustavnost** – znamená, že činnost musí být vykonávána pravidelně a opakovaně, nikoliv příležitostně;
- **samostatnost** – je-li podnikatel fyzická osoba, jedná osobně; zda-li se jedná o právnickou osobu, jedná se prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- **vlastní jméno** – právní úkony činí podnikatel fyzické osoba svým jménem a příjmením, právnické osoba pod svým názvem (obchodní firmou);
- **vlastní odpovědnost** – podnikatel (fyzická i právnická osoba) nese veškeré riziko za výsledky své vlastní činnosti;
- **dosažení zisku** – podnikatelská činnost musí být vykonávána s úmyslem dosažení zisku (nemusí jej však být vždy dosaženo).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> § 2 zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník (dále jen „obchodní zákoník“)

<sup>2</sup> SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV. *Základy podnikání*. 2010. s. 20

<sup>3</sup> SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV. *Základy podnikání*. 2010. s. 20

### 1.1.2 Podnikatel

Podnikatel je jinak viděn ekonomy, psychology, byznysmeny i politiky (Hisrich, 1985, s. 19). Vyslovíme-li slovo podnikatel, musíme si ujasnit, kterým jazykem hovoříme. Zda se vyjadřujeme například jazykem právním nebo jazykem ekonomů.

#### Definice pojmu podnikatel v obchodním zákoníku

Dle obchodního zákoníku (§ 2, odstavec 2) podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Dle obchodního zákoníku platného do 31. 12. 2013 je podnikatelem jak fyzická, tak právnická osoba. Spadají sem například: veřejná obchodní společnost, družstvo, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a další.<sup>4</sup>

#### Jednotlivé úrovně manažerského rozhodnutí

*„Manažerská rozhodnutí jsou přítomna na všech úrovních podniku a jejich rozsah je značný. Z obvyklého časového hlediska je lze podobně jako plánování dělit následovně:*

- *strategická či dlouhodobá rozhodnutí (long-term or strategic decisions),*
- *taktická či střednědobá rozhodnutí (tactical decisions),*
- *operativní či krátkodobá rozhodnutí (operating decisions).“<sup>5</sup>*

Definice tvorby manažerských rozhodnutí může být v následující podobě:

*„Samotnou tvorbu rozhodnutí (making decision) lze definovat jako výběr nejvhodnějších rozhodnutí z mnoha nabízených a zkoumaných alternativ, které se týkají nejisté budoucnosti a sledují efektivní naplnění firemních cílů.“<sup>6</sup>*

---

<sup>4</sup> SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV. *Základy podnikání*. 2010. s. 30

<sup>5</sup> PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2005. s. 121

<sup>6</sup> PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2005. s. 122

### 1.1.3 Podnik

Dle obchodního zákoníku platného do 31. 12. 2013 byl podnik v § 5 definován takto: „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*“<sup>7</sup>

Obchodní zákoník byl od 1. 1. 2014 nahrazen zákonem o obchodních korporacích. Obchodní korporace v § 1 zákon definuje jakožto: „*Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva. Společnostmi jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (dále jen „obchodní společnost“), společnost s ručením omezeným a akciová společnost (dále jen „kapitálová společnost“) a evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Družstvy jsou družstvo a evropská družstevní společnost.*“<sup>8</sup>

### 1.1.4 Typy společností

#### Akciová společnost

Akciová společnost je upravována § 243 - § 551.

§ 243 „(1) *Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií.*

(2) *Firma obsahuje označení „akciová společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“.*

§ 246 (1) *Základní kapitál se vyjadřuje v českých korunách. V případě, že akciová společnost vede podle zvláštního zákona účetnictví v eurech, může vyjádřit základní kapitál v eurech.*

(2) *Výše základního kapitálu akciové společnosti je alespoň 2 000 000 Kč, nebo 80 000 EUR.*

---

<sup>7</sup> § 5 obchodního zákoníku

<sup>8</sup> § 1 zákona č. 90/2012 Sb., zákona o obchodních korporacích

*§ 250 (1) K založení společnosti se vyžaduje přijetí stanov. Ten, kdo přijal stanovy a podílí se na úpisu akcií, je zakladatel.*

*§ 256 (1) Akcie je cenný papír nebo zaknihovaný cenný papír, s nímž jsou spojena práva akcionáře jako společníka podílet se podle tohoto zákona a stanov společnosti na jejím řízení, jejím zisku a na likvidačním zůstatku při jejím zrušení s likvidací.*

*§ 396 (1) Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje představenstvo a dozorčí rada, je systém dualistický.*

*(2) Systém vnitřní struktury společnosti, ve kterém se zřizuje správní rada a statutární ředitel, je systém monistický.*

*(3) V pochybnostech platí, že je zvolen dualistický systém.*

*§ 398 (1) Akcionáři vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na valné hromadě nebo mimo ni.*

*§ 549 (1) Právo na podíl na likvidačním zůstatku je samostatně převoditelné ode dne, kdy společnost vstoupila do likvidace, ledaže stanovy určí jinak.*

*(2) V případě, že likvidační zůstatek nestačí k úhradě jmenovité hodnoty akcií, dělí se na část připadající vlastníkům prioritních akcií a na část připadající vlastníkům ostatních akcií v rozsahu určeném stanovami; je-li více druhů akcií, jejichž zvýhodnění se vztahuje k likvidačnímu zůstatku, dělí se likvidační zůstatek i na část připadající vlastníkům těchto akcií.*

*(3) Části likvidačního zůstatku se dělí mezi akcionáře v poměru odpovídajícím splacené jmenovité hodnotě jejich akcií.<sup>9</sup>*

---

<sup>9</sup> HAVEL, B., SMOLÍKOVÁ, K. *Zákon o obchodních korporacích 2014*. 2012. s. 22 - 36

## **Společnost s ručením omezením**

Je upravována § 132 - § 242.

*§132 „(1) Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*

*(2) Firma obsahuje označení „společnost s ručením omezeným“, které může být nahrazeno zkratkou „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“.*

*§133 Podíl společníka ve společnosti s ručením omezeným se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, ledaže společenská smlouva určí jinak.*

*§143 (1) Minimální výše vkladu je 1 Kč, ledaže společenská smlouva určí, že výše vkladu je vyšší.*

*§167 (1) Společníci vykonávají své právo podílet se na řízení společnosti na valné hromadě nebo mimo ni.“<sup>10</sup>*

## **Veřejná obchodní společnost**

Zákon o veřejné obchodní společnosti upravují § 95 - § 117.

*§ 95 „(1) Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.*

*(2) V případě, kdy je společníkem právnická osoba, vykonává společnická práva a povinnosti jí pověřený zmocněnec, kterým může být pouze fyzická osoba.*

*(3) Společníkem nemůže být ten, na jehož majetek byl v posledních 3 letech prohlášen konkurs, nebo byl návrh na zahájení insolvenčního řízení zamítnut pro nedostatek majetku, anebo byl konkurs zrušen proto, že je jeho majetek zcela nepostačující; kdo tento zákaz poruší, se společníkem nestane, i když společnost vznikne.*

---

<sup>10</sup> HAVEL, B., SMOLÍKOVÁ, K. Zákon o obchodních korporacích 2014. 2012. s. 18 - 98

*§ 96 Firma obsahuje označení „veřejná obchodní společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „veř. obch. spol.“ nebo „v. o. s.“. Obsahuje-li firma jméno alespoň jednoho ze společníků, postačí označení „a spol.“.*

*§ 105 K rozhodování ve všech věcech společnosti je zapotřebí souhlasu všech společníků, ledaže společenská smlouva určí jinak.*

*§ 112 (1) Zisk a ztráta se dělí mezi společníky rovným dílem. “*

### **Komanditní společnost**

Je upravována § 118 - § 131.

*§ 118 „(1) Komanditní společnost je společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen „komanditista“) a alespoň jeden společník neomezeně (dále jen „komplementář“).*

*(2) Firma obsahuje označení „komanditní společnost“, které může být nahrazeno zkratkou „kom. spol.“ nebo „k. s.“. Komanditista, jehož jméno je uvedeno ve firmě, ručí za dluhy společnosti jako komplementář.*

*§ 120 (1) Podíly komanditistů se určují podle poměru jejich vkladů.*

*§ 122 Za dluhy společnosti ručí komanditista s ostatními společníky společně a nerozdílně do výše svého nesplaceného vkladu podle stavu zápisu v obchodním rejstříku.*

*§ 125 (1) Statutárním orgánem společnosti jsou všichni komplementáři, kteří splňují požadavky stanovené v § 46.*

*§ 126 (1) Zisk a ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře. Neurčí-li společenská smlouva jiné dělení, dělí se zisk a ztráta mezi společnost a komplementáře na polovinu. “<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> HAVEL, B., SMOLÍKOVÁ, K. Zákon o obchodních korporacích 2014, 2012. s. 20 - 22

## **Družstvo**

Je upraveno § 552 - § 773.

*§ 552 „(1) Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.*

*(2) Družstvo má nejméně 3 členy.*

*(3) Firma obsahuje označení „družstvo“.*

*§ 555 (1) Ustavující schůze družstva (dále jen „ustavující schůze“) vedle přijetí stanov zvolí členy orgánů družstva a schválí způsob splnění základního členského vkladu, popřípadě i vstupního vkladu.*

*§ 563 (1) Každý člen se podílí na základním kapitálu družstva základním členským vkladem.*

*§ 564 (2) Výše základního členského vkladu je pro všechny členy družstva stejná.*

*§ 629 Orgány družstva jsou: a) členská schůze, b) představenstvo, c) kontrolní komise, d) jiné orgány zřízené stanovami.“<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> HAVEL, B., SMOLÍKOVÁ, K. *Zákon o obchodních korporacích 2014*, 2012. s. 76 - 98

## 1.2 Ekonomická analýza

Ekonomická analýza vyjadřuje „sledování určitého ekonomického celku (jevu, procesu), jeho rozklad na dílčí složky a jejich podrobnější zkoumání a hodnocení za účelem stanovení způsobů jejich zlepšení a opětovnou skladbu do upraveného celku, a to s cílem zlepšení jeho fungování a zvýšení výkonnosti.“<sup>13</sup>

V současnosti se neustále mění ekonomické prostředí a společně s těmito změnami téměř bez výjimky dochází ke změnám v podnicích, které jsou součástí tohoto prostředí. Každá úspěšná firma se při svém hospodaření neobejde bez rozboru finanční a ekonomické situace podniku.<sup>14</sup>

Jedním z klíčových hledisek majících významný vliv na výkonnost podniku je vnější prostředí. Růst HDP, pokles úrokových sazeb, růst spotřeby domácností, míra nezaměstnanosti a mnoho dalších. Tyto veličiny mají zásadní vliv na výkonnost každého podniku.<sup>15</sup>

Pro postup tvorby plánu je potřebné, aby si podnik ujasnil své cíle, strategie, potenciální vývoj vnitřního tak i vnějšího prostředí. K tomuto lze využít následující metody:

- metodu SWOT analýzy,
- model Porterových pěti sil,
- SLEPTE analýzu makroekonomického prostředí,
- banchmarketing,
- postup finanční analýzy pro analýzu rentability, zadluženosti a likvidity.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> SYNEK, M., KOPKÁNĚ, H., KUBÁLKOVÁ, M. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*, 2009, s. 152

<sup>14</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody*, 2007. s. 20

<sup>15</sup> PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2009. s. 238

<sup>16</sup> PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2009. s. 26



### 1.3 Analýza prostředí podniku

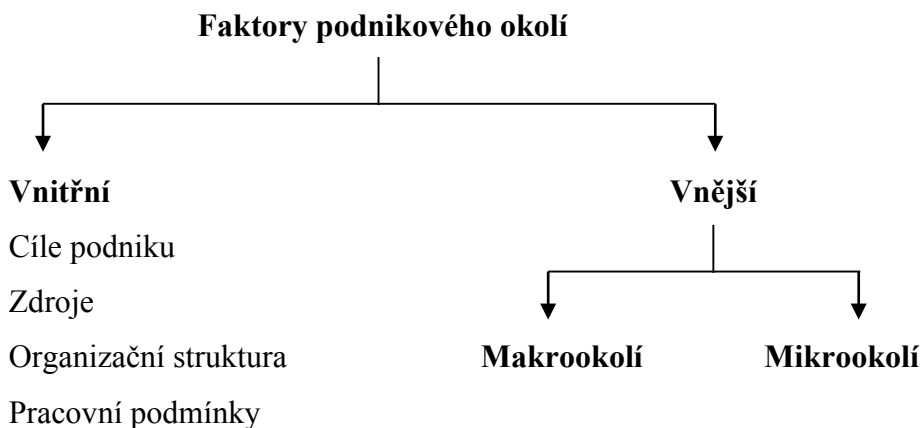
#### Okolí podniku

Jako okolí bereme v potaz vše, co stojí mimo podnik, jako organizaci. Každý podnik (firma) je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém se nachází. Výsledky firmy do značné míry závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti a hrozby. Dobrá znalost podnikového okolí je důležitá pro:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možnosti pro ovlivňování okolí.

Okolí podniku lze dělit na vnitřní a vnější, kde vnitřní je spojeno se silami, které působí na vnitřní část podniku. Vnější okolí obsahuje makrookolí a mikrookolí.

Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivnit. Velmi často mívají tyto faktory pro podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory, které působí nezávisle. Mikrookolí představuje faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivňovat.<sup>17</sup>



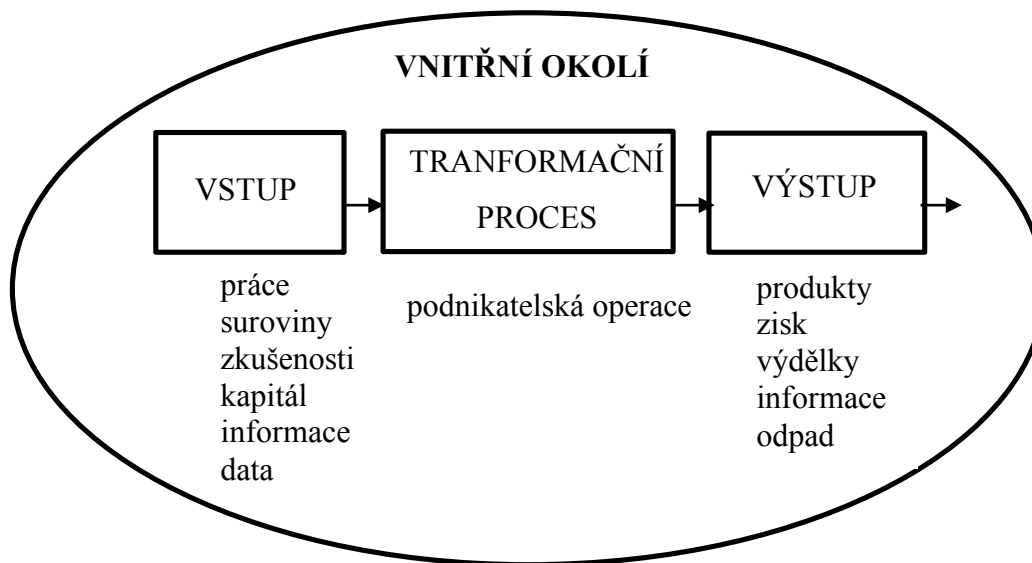
Obrázek: 1 – Faktory podnikového okolí (vlastní zpracování)<sup>18</sup>

<sup>17</sup> DVOŘÁČEK, SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*, 2012, s. 3

<sup>18</sup> DVOŘÁČEK, SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*, 2012, s. 4

Analýza vnitřního okolí podniku má být cílena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Proto je nutno identifikovat klíčové proměnné podniku, tj. těch, na jejichž bezproblémovém fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí.

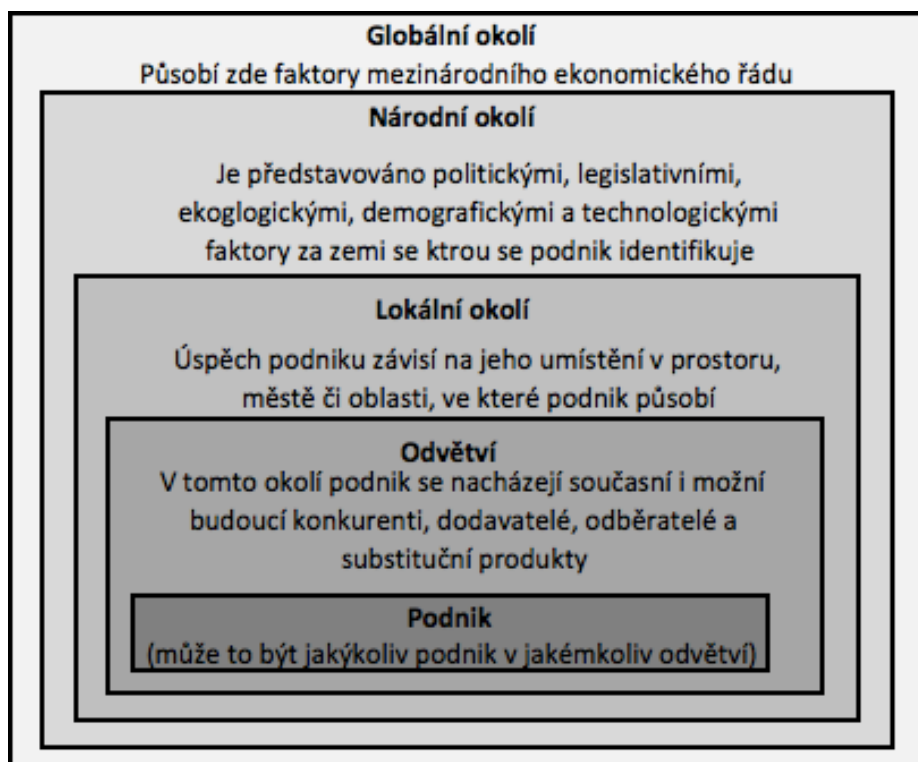
Vnější faktory se odrážejí v interních funkcích (například marketingových, personálních, výrobních, finančních, výzkumu a vývoje, řízení atd.), možných cílech a strategiích.



Obrázek: 2 – Vnitřní okolí podniku (vlastní zpracování) <sup>19</sup>

<sup>19</sup> KOCMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku.*, 2013. s. 4

Vnější okolí podniku zahrnuje několik faktorů, které pomůže přiblížit obrázek níže.



Obrázek: 3 – Komplexní pohled na podnikové okolí (vlastní zpracování) <sup>20</sup>

## 1.4 SLEPTE analýza

Můžeme se setkat s několika způsoby označení této analýzy. V některé literatuře nalezneme zkratku PEST v jiné zase SLEPTE, STEP, STEEP, výrazně se neliší, jen jsou jinak poskládané jednotlivé faktory a nebo jsou některé vynechané. <sup>21</sup>

Pro společnost Mary Kay jsou nejdůležitější sociální faktory, z toho důvodu jsem vybrala analýzu SLEPTE, která je popisuje.

SLEPTE analysis examines the relationships between a business and social (sociální), legal (legislativní), economic (ekonomické), political (politické), technological (technologické) and environmental factors (ekologické). <sup>22</sup>

<sup>20</sup> KOCMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*, 2013. s. 7

<sup>21</sup> VEBER, J., SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2012. s. 299

<sup>22</sup> GILLESPIE, A. *Business economics*. 2010. s. 13

## **Sociální faktory**

Tato oblast zahrnuje demografické údaje (velikost populace, věková struktura, geografické rozložení, pracovní preference, etnické rozložení apod.), dále sociálně-kulturní aspekty (úroveň životního stylu, rovnoprávnost pohlaví apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.) či dostupnost pracovní síly (jaká je dostupnost zaměstnanců, existence vzdělávacích institucí a mnohé další).<sup>23</sup> Výčet těch hlavních sociálních faktorů je následující:

- demografický vývoj populace
- stupeň vzdělání
- postoj k práci a volný čas
- mobilita
- životní styl<sup>24</sup>

## **Legislativní faktory**

Mezi legislativní faktory můžeme řadit existenci a funkčnost zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, různá legislativní omezení – distribuce a ekologická opatření, dále právní úprava pracovních podmínek a mnoho dalších).<sup>25</sup>

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají z makroekonomické situace a jsou charakterizovány aktuálním stavem ekonomiky. Ten působí na schopnosti firem, aby získaly odpovídající výkonnosti. Ekonomický růst má bezprostřední vliv na hrozby a příležitosti, které se projevují v dosavadních podnicích. Čtyři nejznámější makroekonomické ukazatele:

- Míra ekonomického růstu (HDP)
- Míra inflace
- Směnný kurs
- Úroková míra.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 179

<sup>24</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 50

<sup>25</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 180

<sup>26</sup> DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku. I. vyd.*, 2001. s. 20

### Politické faktory

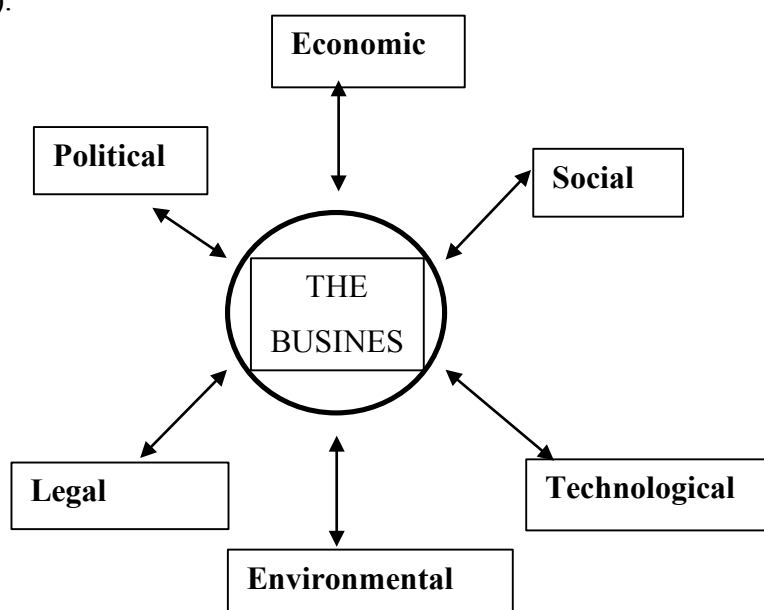
Za politické faktory můžeme považovat například hodnocení stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru apod.), politické působení různých skupin či hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.).

### Technologické faktory

Do technologických faktorů řadíme například vládní podporu v oblasti výzkumu, celkovou výši výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy, rychlost realizace nově přichozích technologií či morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecné technologické úrovně.

### Ekologické faktory

Zde řadíme přírodní a klimatické vlivy, legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí či globální environmentální hrozby (úbytek ozónové vrstvy, neustálé čerpání neobnovitelných zdrojů energie, globální oteplování, jiné klimatické změny či zvyšování emisí skleníkových plynů).<sup>27</sup>



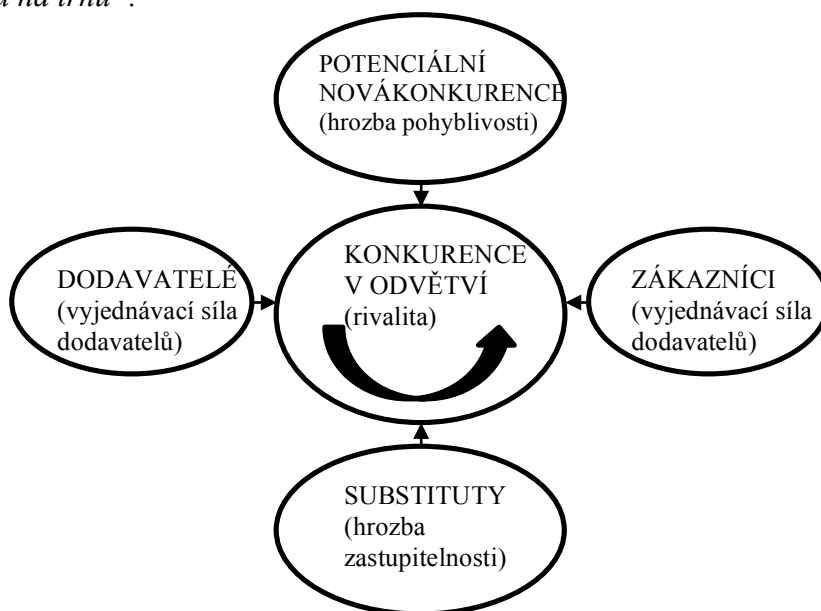
Obrázek: 4 – PESTEL analysis <sup>28</sup>

<sup>27</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 180

<sup>28</sup> GILLESPIE, A. *Business economics*. Oxford: Oxford University Press, 2010. s. 13

## 1.5 Porterův model 5 konkurenčních sil

„Uvedená metoda spojuje pět faktorů, které mají na odvětví a společnost zásadní vliv. Na jejím základě lze určit rizika plynoucí z podnikání v daném sektoru a postavení daného podniku na trhu“.<sup>29</sup>



30

Obrázek: 5 – Pět sil formulujících strukturální atraktivitu odvětví (vlastní zpracování)

### Hrozba silné rivality

Odvětví není přitažlivé v případě, že na něm již působí příliš mnoho silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, nastane-li situace, kdy dané odvětví stagnuje či se zmenšuje, jelikož firmy mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším důležitým faktorem působícím na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod silným tlakem, aby docházelo k neustálému naplňování kapacity, i pokud by měly snížit ceny. Takové situace mohou následně vést k cenovým válkám. Je velmi důležité si zodpovědět na otázku: *Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům?*<sup>31</sup>

<sup>29</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 20

<sup>30</sup> PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1980. s. 4

<sup>31</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 192

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba příchodu nových konkurentů je přímo úměrná atraktivitě daného odvětví. Ta je dána především vysokými maržemi, nízkou úrovní konkurence, nedostatečnou poptávkou a relativně nízkými bariéry vstupu do tohoto odvětví. Analýza by se měla soustředit na neustálé hodnocení rizik, které mohou ze vstupů nových konkurentů vyplývat. Dále vymezit pravděpodobnost, s jakou může nový subjekt na trh vstoupit.

<sup>32</sup>Musíme si odpovědět na otázku: *Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu?* <sup>33</sup>

Je zde také úvaha o vytvoření jistých bariér vstupu pro nové konkurenty. Mohou to být tyto:

- objem produkce a zkušenosti
- přístup k distribučním kanálům
- legislativní omezení nebo podpora
- diferenciací<sup>34</sup>

### **Hrozba substitutů**

Substituty jsou podobnými produkty, které většinou slouží podobnému či skoro stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Toto odvětví se stává neatraktivním v situaci kdy existuje reálná či potencionální hrozba zastupitelnosti produktu. Substituty limitují potenciální ceny a zisk trhu. Podnik se pak zaměřuje na sledování průběžného vývoje cen u substitutů. V situaci, kdy dojde ke zlepšení technologií pro výrobu substitučních produktů, ceny a zisk značně klesnou. Opět je velmi dobré si odpovědět na otázku: *Čím můžeme snížit hrozbu substitutů?* <sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 24

<sup>33</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 192

<sup>34</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 25

<sup>35</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 192

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Za dodavatele považujeme všechny subjekty, které zkoumaný podnik zásobují materiálem, polotovary, zbožím, ale také službami, které jsou nezbytné k uspokojení potřeb zákazníků a k zajištění bezproblémového chodu podniku. Vyšší vyjednávací síla dodavatele a tudíž jejich schopnost si diktovat podmínky, je velmi často dána za těchto podmínek:

- monopolní síla je na straně dodavatelů, tzn. jejich úzký počet a vysoký stupeň koncentrace,
- vysoké náklady na přechod k jinému dodavateli nebo využívání substitučních produktů,
- schopnosti dodavatelů zkrátit si distribuční cestu ke konečnému zákazníkovi vynecháním prostředníka, tzv. dopředná vertikální integrace,
- vysoce specializovaný produkt, který není snadné na trhu jednoduše nahradit.<sup>36</sup>

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů je silná v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují substituční produkty, pokud pro ně cena od nás odebíraných výrobků znamená pouze nepatrné procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.

Praktický příklad – trh (odvětví) s ovocnými džusy:

- konkurence uvnitř odvětví – jednotlivé značky džusů
- nová konkurence – nový výrobce džusů
- konkurence substitutů – ostatní nealkoholické nápoje
- konkurence dodavatelů – zemědělci, dovozci z ciziny
- konkurence zákazníků – hypermarkety<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> TYLL, L. *Podniková strategie*. 2014, s. 20

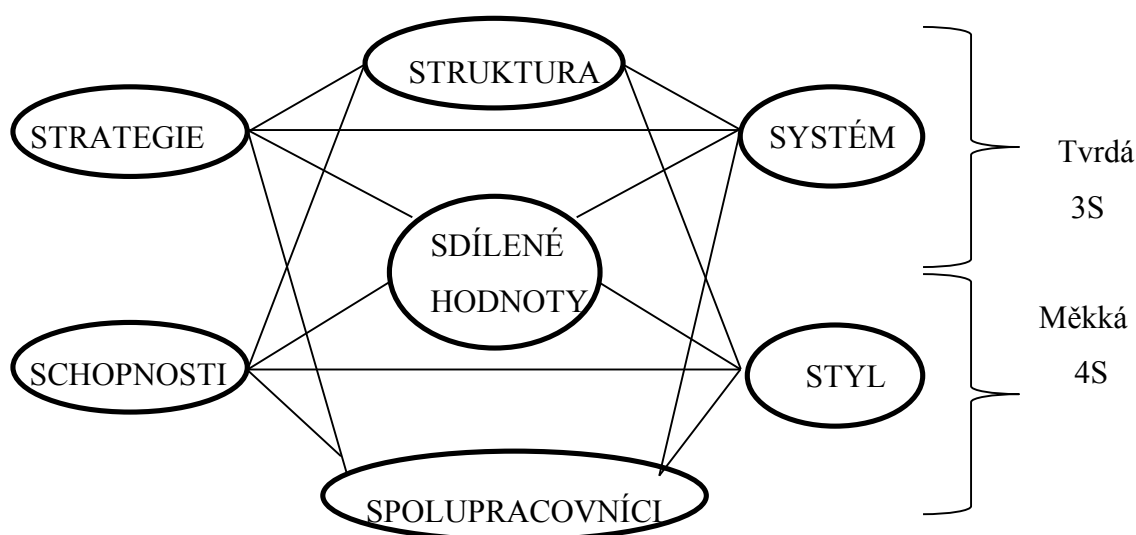
<sup>37</sup> KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011, s. 39



## 1.6 Analýza vnitřního prostředí – metoda „7S“

Metoda vznikla v 70. letech, kdy se pracovníci konzultační firmy McKinsey snažili porozumět veškerým složitostem, které jsou spojeny se změnami v organizaci.

Název vyplývá z anglického názvu jednotlivých složek (Strategy, Structure, Systems, Style, Staff skills, Shared value). Je nezbytné, aby se pracovalo se všemi sedmi faktory, neboť faktory jsou navzájem propojené. Jestliže selže jeden faktor, spustí se řetězová reakce a selžou tak i ostatní faktory. Každý faktor má jiný význam a odlišnou důležitost, která se mění v čase a nelze přesně říct, jak se do budoucnosti bude vyvíjet. Z tohoto důvodu je nesmírně důležité je zkoumat jednotlivě.<sup>38</sup>



39

Obrázek: 6 – Model „7S“ firmy McKinsey (vlastní zpracování)

Na výše zobrazeném obrázku můžeme vidět, jak jsou rozděleny faktory na 3 tvrdé a 4 měkké. Tři faktory které značíme jako „tvrdá 3S“, jsou: strategie, struktura a systém.

<sup>38</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 73

<sup>39</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 74

**Strategie** – formuluje cesty, kterými podnik dosahuje své vize, vyjadřuje, jak využívá silné a slabé stránky a dokáže reagovat na příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání za úmyslem naplnění vytyčených cílů. Strategie vystihuje, jakým směrem musí organizace vrhnout své cíle a ty konkretizuje, jaké potřebné kroky musí být uskutečněny k tomu, aby bylo cílů dosaženo. Strategie je souhrn vzájemně propletených kroků, které v podniku slouží k dosahování vyšší výnosnosti.<sup>40</sup>

**Struktura** – v rámci celého modelu ji chápeme jako obsahovou a funkční náplň rozdělení organizace (nadřízenost, podřízenost, vztahy podnikatelských jednotek, expertízy, kontrolní mechanismy, sdílené informací). Nadřazuje se zde síťová struktura, která usnadňuje postup fungování.<sup>41</sup>

**Systémy** – jsou to prostředky formální i neformální, které slouží k fungování společnosti. Spadají sem například tyto systémy: manažerské, informační, komunikační, dopravní, kontrolní, inovační, plánování alokace zdrojů, měření výkonnosti, odměňování a mnoho dalších. Systémy jsou považovány za každodenní postupy a činnosti pracovníků během jejich náplně práce.<sup>42</sup>

Další čtyři faktory se nazývají „měkká 4S“:

**Spolupracovníci** – do této složky spadají lidé, kteří jsou pro podnik nezbytní. Tyto lidské zdroje v organizaci zahrnují jejich vzájemné vztahy mezi sebou, rozvoj, motivaci, školení, hodnocení, chování k firmě a jiné. Z celkového pohledu se jedná spíše o know-how, které má skupina lidí v organizaci, nikoli jednotlivci.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 112

<sup>41</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 74

<sup>42</sup> KAPLAN, R. S. *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*. *Strategy & Leadership*. 2005. s. 41

<sup>43</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 113

**Schopnosti** – pod tímto bodem se skrývá myšlenka profesionální znalosti a schopnost řídit společnost. Nelze brát pouze součet kvalifikací jednotlivých pracovníků, musíme vzít do úvahy i synergické efekty.<sup>44</sup>

**Styl** – vyjadřuje řízení a řešení vyskytující se problémů v managementu. Styl v organizaci formuluje styly vedení lidí. Příkladem může být schopnost komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, styly rozhodování a jiné. Organizace se odlišují ve vybraných stylech vedení dle vlastního upřesnění. Musíme si uvědomit, že v organizacích existuje mnoho odlišností mezi formální a neformální stránkou řízení, to vyjadřuje, že je rozdíl mezi tím, co je napsáno a co management ve skutečnosti dělá.<sup>45</sup>

**Sdílené hodnoty** – vyjadřují v podniku danou kulturu. Zobrazují základní zkušenosti, postupy a ideje, které zaměstnanci respektují. Vlastní vize organizace přímo souvisí s tvorbou těchto hodnot, je to klíčový faktor při tvorbě ostatních hodnot. Nejdůležitějším cílem je uvědomění si všech uvnitř podniku i v ně, čeho chce podnik dosáhnout.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s 75

<sup>45</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s 75

<sup>46</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s 76

## 1.7 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý přístup, kterým posuzuje podnik příslušné vnitřní a vnější okolí. Zkratka SWOT je pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky (strong), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). S vnitřním okolím jsou spojené silné a slabé stránky, zatímco příležitosti a hrozby s vnějším okolím.<sup>47</sup>

Cílem analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současné strategie podniku, jeho silné a slabé místa, relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Analýza se původně stala z dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.<sup>48</sup>

SWOT analýza znamená celkové vyhodnocení silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb. Monitoruje interní a externí marketingové prostředí.<sup>49</sup>

Analýzu může podnik využívat k jednomu nebo více účelům, proto je nezbytné, aby se stanovil účel využití, tedy k čemu, budou získané informace využity.<sup>50</sup>

Ze SWOT analýzy lze odvodit čtyři základní strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení,
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> DVOŘÁČEK, SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*: 2012. s. 15

<sup>48</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. s. 129

<sup>49</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 2007. s. 90

<sup>50</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 296

<sup>51</sup> DVOŘÁČEK, SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*: 2012. s. 16

## **Vnitřní prostředí**

Ve vnitřním prostředí hodnotíme a identifikujeme silné a slabé stránky pro organizaci.<sup>52</sup>

### **Silné stránky**

Jsou to potencionální síly, díky nimž máme víc než naši konkurenti. Např.: postavení na trhu a jeho znalost, strategie, kompetence v oboru, finanční hledisko, technologie, rychlost inovací, loajálnost zákazníků, udržitelnost konkurenčních výhod, úspory z ekonomického rozsahu, několikaletá tradice na trhu, schopnost managementu a mnoho dalších.

### **Slabé stránky**

Slabá místa, která nabízí zlepšení. Např.: konkurenční nevýhody, chybějící znalosti a kompetence, neschopnost financovat strategie, porovnání vysokých nákladů, zastaralá zařízení, úzký sortiment, zranitelnost vůči tlaku konkurence, neznalost marketingu, špatná reputace managementu, ohrožení konkurenční pozice, nejasný strategický směr, klesání ziskovosti, překročené úvěry či ubohý image.<sup>53</sup>

## **Vnější prostředí**

Ve vnějším prostředí hodnotíme a identifikujeme příležitosti a hrozby organizace.<sup>54</sup>

### **Příležitosti**

Potencionální množství zlepšení z venkovního okolí podniku. Např.: dostatečné množství zákazníků, růst na trhu, komplementární produkty, nové segmenty a trhy, zvyšování sortimentu výrobků, zavádění nových technologií.

---

<sup>52</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 297

<sup>53</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 85

<sup>54</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 298

## Hrozby

Vnější hrozby, které by podniku mohly způsobovat potíže. Např.: změny potřeb a vkus zákazníků, konkurenční tlak, nevhodná politika, substituční produkty, pomalý růst trhu, špatné demografické změny, růst vyjednávací síly na obou stranách, noví konkurenti.<sup>55</sup>

Hrozby jsou budoucí či současné podmínky v prostředí, které negativně ovlivňuje okolí organizace. Nežádoucí podmínky mohou obsahovat pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, vstup silného konkurenta na trh, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat nebo nalézt spolehlivé dodavatele.<sup>56</sup>

*„Nevýhodou SWOT analýzy je, že je přespříliš statická a velmi subjektivní.“<sup>57</sup>*

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (Weaknesses)	Silné stránky (Strengths)
Příležitosti (Opportunities)		<b>WO strategie "hledání"</b>	<b>SO strategie "využití"</b>
		Překonání slabé stránky využitím příležitosti	Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (Threats)		<b>WT strategie "vyhýbání"</b>	<b>ST strategie "konfrontace"</b>
		Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obrázek: 7 – tabulka SWOT (vlastní zpracování)<sup>58</sup>

<sup>55</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. s. 87

<sup>56</sup> ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995. s. 36

<sup>57</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2013. s. 131

<sup>58</sup> GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2010. s. 298

## 1.8 Marketing

Jednotnou definici marketingu nenajdeme, marketing je vnímán spoustou autorů z odlišných pohledů. Představíme si několik z nich.<sup>59</sup>

- *„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními. (Kotler, 2001)*
- *Marketing je proces řízení, v jehož rámci se identifikují a předvídají požadavky zákazníků a účinně a rentabilně se uspokojují. (Institut Marketingu, USA)*
- *Marketing je myšlenkovým procesem, který staví zákazníka na první místo. Je navržen organizací podniku a aktivit, které vykonává, a to způsobem, aby potřeby zákazníků byly identifikovány a uspokojeny efektivně. (D.W.Foster)*
- *Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby zákazník byl plně připraven koupit si daný výrobek. (Drucker, 2002)“<sup>60</sup>*

### 1.8.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které používají podniky k dosažení svých předem vytýčených cílů. McCarthy člení tyto nástroje do čtyř obsáhlejších skupin, které nazývá 4P marketingu. Patří sem výrobek (product), cena (price), umístění (place) a posledním je propagace (promotion). Musíme činit velmi důležitá rozhodnutí v tomto marketingovém mixu, aby nám přívětivě ovlivnila obchodní cesty i konečné spotřebitele.<sup>61</sup>

Marketingový mix v širším pojetí je vedle klasického 4P rozšířen o tzv. další „P“ takže v mnoha literaturách můžeme narazit na pojem tzv. 5P:

- People – lidé

---

<sup>59</sup> KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. s. 5

<sup>60</sup> KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. s. 5

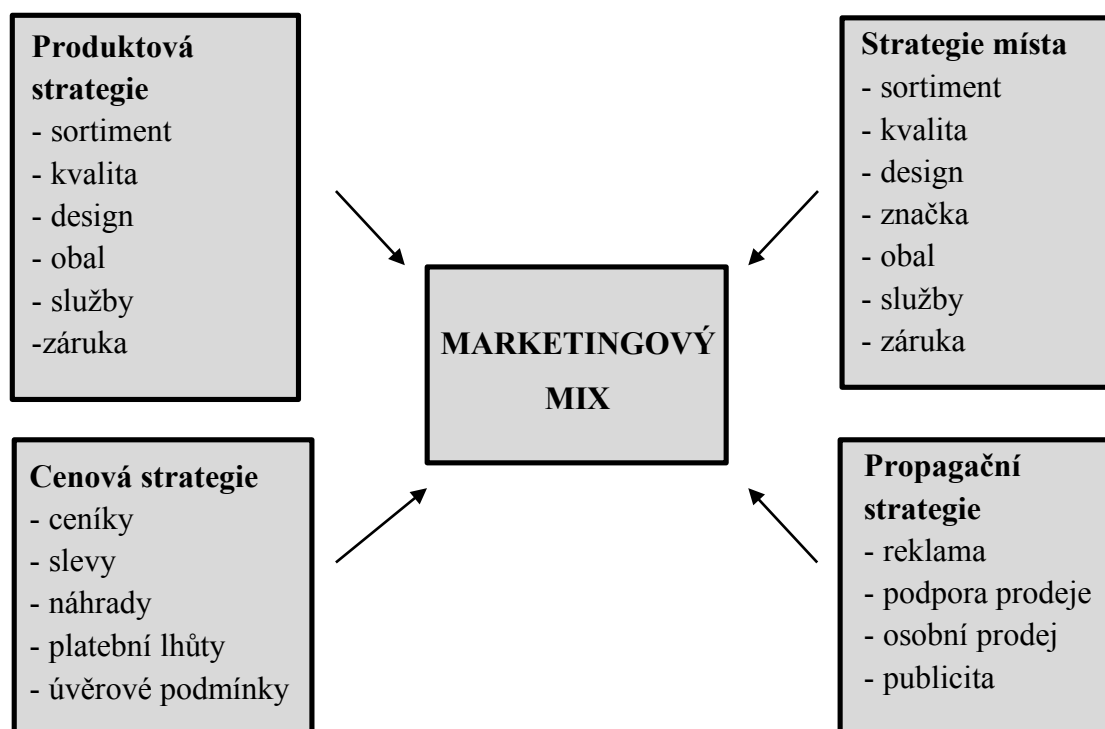
<sup>61</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 2007. s. 57

### Nebo 7P:

- People – lidé
- Processes – procesy
- Physical evidence – fyzický vzhled

Marketingový mix v pojetí tzv. 4C model, který pohlíží z pohledu zákazníka a ne očima prodávajícího jako u 4P.

<u>4P</u>	<u>4C</u>
Produkt	řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	dostupnost řešení, pohodlí (convenience)
Propagace	komunikace (communication) <sup>62</sup>



Obrázek: 8 – Marketingový mix (vlastní zpracování) 63

<sup>62</sup> KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. s. 38

<sup>63</sup> KOČMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. 2013. s. 287



### 1.8.2 Multi Level Marketing

MLM čili multilevel marketing, síťový marketing, nebo též network marketing to je desítky let prověřený obchodní model.

Multi Level Marketing využívá v České republice i zahraničí bezpočet firem. Z mnoha známých využívá MLM například Amway, Avon, Oriflame, Lyoness, Mary Kay, Vorwerk, FM Group a mnoho dalších. Firem fungujících na tomto modulu stále více přibývá. Hlavní myšlenkou MLM je takzvané zkrácení distribučního řetězce a to pokud možno na úplně minimální. Firma, tedy dodavatel služeb nebo výrobce, využívá síťový marketing pro snadné a samostatné podnikání prodejců (distributorů). Prodejci postupem času tvoří mnoho úrovněvou neboli multi-level strukturu, tedy síť prodeje. Síť prodejců, je pak nahrazena klasickým prodejním řetězcem, navíc je účinnější, levnější a stálější než klasický distribuční řetězec velkoskladů, velkoobchodů, maloobchodů a dalších prvků. MLM se dá považovat za takovou lidovou podobu frenčizingu.

V MLM se ruší tradiční mezičlánky, které jsou jinak běžnou součástí, a to například velkoobchod, maloobchod nebo reklama. Část uspořené finanční prostředků pak dostane distributor a zbytek bývá většinou využit na zkvalitnění a snížení ceny produktu.

#### MLM – přímý prodej

Nedílnou součástí multilevel marketingu je přímý prodej. Obecně patří mezi nejstarší prodejní techniky na světě. Jedná se o prodej cílovému zákazníkovi, mimo stálou maloobchodní prodejnu. Zákazníkovi je touto formou prodeje poskytnuta daleko větší možnost dokonale se s výrobkem seznámit, vyzkoušet si ho. Přímý prodej se stal velmi významným poskytovatelem pracovních a podnikatelských příležitostí, téměř každý si může vyzkoušet být obchodníkem. Prodejce zpravidla pracuje na živnostenský list a jeho výdělky, pokud je úspěšný, bývají z pravidla dosti nadprůměrné.

Systém odměňování je takzvaný provizní systém, tzn. výše výdělku je určená provizemi a odvíjí se od výše prodejů obchodníka plus jeho prodejní skupiny, pokud již nějakou vybudoval. Firmy zajišťují pro své prodejce školení a tréninky, chtějí vychovat zkušené profesionály.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> převzato z: [www.multilevelmarketing-mlm.deni.cz](http://www.multilevelmarketing-mlm.deni.cz)

## 1.9 Obecné metody poznání

### Analýza

*„Analýza (z řec. ana-lyó – rozvazovat, rozebírat) je proces reálného nebo myšlenkového rozkladu zkoumaného objektu (jevu, situace) na dílčí části, které se následně stávají předmětem dalšího zkoumání. Jde o rozbor vlastností, vztahů, faktů postupující od celku k částem. Analýza předpokládá, že v každém jevu je určitý systém (množina prvků, mezi nimiž jsou vztahy a které tvoří daný celek) a platí v něm ustálené zákonitosti fungování systému. Proto analýza umožňuje odhalovat různé vlastnosti jevů a procesů. Analýza umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od nahodilých.*

*Analýza má nepostradatelnou roli v rámci poznávání podstaty jevů a pro stanovení taktiky vědeckovýzkumné činnosti. Analýza (a interpretace) se prolíná průběhem kvalitativního výzkumu a je nedělitelnou součástí každého jejího jednotlivého kroku. Analýza patří, spolu se syntézou, mezi základní a nejpoužívanější vědecké metody.“<sup>65</sup>*

### Syntéza

*„Syntéza (z řec. syn-thesis, skládání) je myšlenkové spojení poznatků získaných analytickými metodami v celek. Syntéza je základem pro pochopení vzájemné souvislosti jevů. Syntéza je sumarizací poznatků vedoucí k získání nových poznatků, vztahů a zákonitostí ve kvalitativně vyšší úrovni – vede k objasňování nových nebo dříve nedefinovaných vztahů a zákonitostí.“<sup>66</sup>*

### Komparace

*„Základní údaje získané měřením můžeme pro další práci využít ke komparaci (z lat. comparare, srovnávat). To je možné ve dvou rovinách:*

- *Jak se bude chovat daný objekt za odlišných podmínek (v různých prostředích).*
- *Jak se zachovají různé objekty za stejných podmínek.*

*Na základě takového srovnávání pak lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů nebo procesů. Předpokladem komparace je přesnost předešlých metod – pozorování, popisu*

---

<sup>65</sup> HORYNA, Břetislav. *Filosofický slovník*. 2002. s 41

<sup>66</sup> HORYNA, Břetislav. *Filosofický slovník*. 2002. s 368

*a měření. Při komparaci dvou či více jevů můžeme využít ukazatele podílu (relativní rozdíl), rozdílu (absolutní rozdíl) nebo index (podíl dvou hodnot téhož ukazatele). Komparace je základní metodou hodnocení, srovnávací metody lze využít jak při získávání poznatků, tak při jejich zpracovávání.*

*Srovnávací metoda je v této práci využita v několika částech. Je však potřeba vzít na zřetel fakt, že rychle se měnící ekonomické prostředí (a zejména v oblasti informačních technologií) nedává této metodě ideální podmínky. Metoda komparace je v práci začleněna tam, kde lze vzít v úvahu obdobná šetření, která proběhla ve zkoumaných a příbuzných oblastech.*<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> HORYNA, Břetislav. *Filosofický slovník*. 2002. s 250

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala podnikatelský subjekt Mary Kay® Inc., tedy přesněji její zastoupení Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. Je to výrobce, prodejce a poskytovatel kosmetických výrobků a služeb. Mary Kay působí na českém trhu 20 let a patří k celosvětově uznávaným společnostem světa. Firma byla založena před 54 lety v USA.

Analytická část a podklady k jednotlivým analýzám byly poskytnuty společností a vytvořeny na základě rozhovoru s Mgr. Kristýnou Hoškovou, která loňský rok debitovala na nejvyšší možnou pozici NSD (Nezávislá National Sales Director).

### 2.1. Charakteristika podniku

#### 2.1.1. Základní údaje

<b>Název firmy:</b>	Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Zápis do OR:</b>	28. dubna 1997
<b>Sídlo firmy:</b>	Praha 5, Karla Engliše 519/11, PSČ 15000
<b>IČO:</b>	25124749
<b>Základní kapitál:</b>	100 000,- Kč
<b>Podíly:</b>	Vklad: 100 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%

Jen málo společností se může chlubit tak bohatým dědictvím jako společnost Mary Kay.

Jak již bylo zmíněno, společnost vznikla před 54 lety v USA, kdy ji s vidinou a touhou obohatit životy žen vybudovala Mary Kay Ash.

Firma Mary Kay se stále rozšiřuje o nové státy, nyní jsou přípravky Mary Kay® prodávány ve více než 35 zemích světa s celkovým ročním obratem 4 miliardy dolarů.

Celkový počet nezávislých kosmetických poradkyň překročil hranici 3,5 milionu. Na pozici nezávislé Sales Director je více než 42 000 žen, více než 600 žen je na pozici nezávislé National Sales Director, což je ve společnosti Mary Kay nejvyšší postavení v kariérním žebříčku.

Tento jedinečný příběh úspěchu začal před více než padesáti lety, kdy Mary Kay Ash založila společnost Mary Kay Cosmetics. Dodnes společnost Mary Kay ctí odkaz Mary Kay Ash – inspiruje, obohacuje a motivuje ženy dokázat velké věci.<sup>68</sup>

### **2.1.2. Logo**



*Obrázek: 9 – logo společnosti<sup>69</sup>*

### **2.1.3. Historie podniku**

#### **1963**

V pátek 13. září v texaském Dallasu otevřela Mary Kay Ash na ploše 47m<sup>2</sup> první obchod.

#### **1969**

Mary Kay Ash ocenila pět nejlepších nezávislých Sales Director růžovým Cadillacem.

V roce 1969 začíná v Dallasu výstavba výrobního závodu.

#### **1971**

Společnost Mary Kay expanduje do světa otevřením první mezinárodní pobočky v Austrálii.

#### **1976**

Společnost Mary Kay vstoupila na burzu cenných papírů v New Yorku.

---

<sup>68</sup> převzato z: [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz)

<sup>69</sup> převzato z: [www.marykay.com](http://www.marykay.com)

**1979**

Jedna z prvních devíti Mary Kay nezávislých kosmetických poradkyň poprvé za celou existenci společnosti překonala hranici 1 milionu USD vyplacených na provizích.

**1983**

Společnosti Mary Kay slaví 20. výročí. Celkové tržby společnosti překročily hranici 300 milionů USD.

**1984**

Společnost Mary Kay byla uvedena v publikaci magazínu Fortune mezi 100 nejlepších společností ve Spojených státech amerických.

**1985**

Společnost Mary Kay odkupuje všechny akcie firmy a vrací se k soukromému "rodinnému" vlastnictví.

**1990**

Mary Kay už celkem expandovala do 10 zemí světa.

**1991**

Celkové tržby dosahují 500 milionů USD.

**1993**

Mary Kay se znovu objevuje na seznamu 100 nejlepších společností v USA.

**1996**

Mary Kay Ash zakládá v roce 1996 charitativní fond, dnes je známý jako Fond Mary Kay, který je veřejným neziskovým fondem. Poskytuje prostředky na výzkum léků proti rakovině a na prevenci proti domácímu násilí – děje se tak prostřednictvím programů a grantů podporujících uvědomění žen ve světě.

**1996**

Mary Kay je jednou z 20 společností uvedených v knize Forbes Greatest Business Stories of All Time. Mary Kay Ash je jedinou ženou, která je v této knize uvedena.

**1996**

Poprvé v historii společnosti překročily celkové tržby hranici 1 mld. USD.

**1997**

Mary Kay se rozšířila i do České republiky

## **2000**

Televizní stanice Lifetime Television jmenovala Mary Kay Ash nejvýznamnější podnikatelkou 20. století.

## **2001**

Mary Kay Ash zemřela v Den díkuvzdání 22. listopadu, v den svého nejoblíbenějšího svátku.

## **2003**

Mary Kay slaví 40. výročí a počet nezávislých kosmetických poradkyň překročil 1 milion.

## **2005**

Celkové tržby překročily hranici 2 miliardy dolarů.

## **2006**

V roce 2006 uvedla televize A&E životopisný dokument o Mary Kay.

## **2007**

Prodej přípravků Mary Kay® je rozšířený již ve 35 zemích světa.

## **2009**

Celkové tržby Mary Kay dosahují 2,5 miliardy dolarů. Počet nezávislých kosmetických poradkyň na světě dosáhl 2 milionů.

## **2010**

Argentinská pobočka Mary Kay slaví 30. výročí. 10. výročí slaví pobočky v Kazachstánu, Malajsii a na Filipínách, Slovensko s Moldavskem slaví 5. výročí.

## **2011**

Hodnota darů vynaložená během kampaně “Krása, která se počítá” v letech 2008, 2009 a 2010 v souvislosti s ochranou žen a dětí na celém světě přesáhla téměř 4 miliony USD.<sup>70</sup>

### **2.1.4. Zastoupení firmy**

#### **Statutární orgán:**

jednatel: Ing. BARBORA CHUECOS, dat. nar. 28. března 1971  
Řehníková 2153, 253 01 Hostivice  
Den vzniku funkce: 22. srpna 2001

---

<sup>70</sup> převzato z: [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz)

**Dozorčí rada:**

člen: Nathan P. Moore, dat. nar. 25. února 1967  
3625 Parkside Place, Flower Mound, TX 75022, Spojené státy americké  
Den vzniku členství: 22. března 2002

člen: TARA ANN EUSTACE, dat. nar. 12. července 1970  
Texas 75001 Addison, 16251 Dallas Parkway, Spojené státy americké  
Den vzniku členství: 20. března 2013

předseda: CAROLYN SUE STEINGRUBER, dat. nar. 28. prosince 1955  
Texas 75001 Addison, 16251 Dallas Parkway, Spojené státy americké  
Den vzniku funkce: 9. dubna 2013  
Den vzniku členství: 20. března 2013

**Společníci:**

Společník: Mary Kay Inc.  
Wilmington, Orange Street 1209, 19801, Delaware, New Castle County,  
Spojené státy americké

Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona o obchodních společnostech a družstvech.<sup>71</sup>

**2.1.5. O zakladatelce Mary Kay Ash**

Když Mary Kay Ash v roce 1963 začala budovat novou úspěšnou kariéru, rozhodla se napsat knihu s cílem poradit ženám, jak přežít ve světě byznysu, kterému dominují muži. Vytvořila dva seznamy. Jeden obsahoval řadu věcí, které vytvořila během své předchozí kariéry a které byly udělány dobře. Druhý seznam zahrnoval věci, u kterých cítila, že mohly být udělány lépe. Když zrevidovala oba seznamy, uvědomila si, že neúmyslně

---

<sup>71</sup> převzato z: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)



vytvořila marketingový plán společnosti snů – té, která by poskytla ženám možnost dosáhnout osobního a finančního úspěchu.

S jejími celoživotními úspory 5 000 USD a s pomocí jejího dvacetiletého syna Richarda Rogerse, Mary Kay uskutečnila svůj sen v pátek 13. září 1963 založením společnosti.

Nespočet obchodníků, autorů, politiků a akademiků poznalo genialitu a odhodlání Mary Kay Ash. Během svého života i po smrti obdržela množství prestižních cen.<sup>72</sup>

#### **2.1.6. Filozofie společnosti**

Společnost Mary Kay hodně lpí na své filozofii, kterou se každá úspěšná ředitelka řídí a učí ji i svůj tým a každou kosmetickou poradkyni. Kdekoliv na světě, kde funguje společnost Mary Kay, je základem její filozofie, pochopení priorit a principů, na kterých je společnost postavena. I když jsou kontinenty velmi odlišné, filozofie zůstává stále stejná. Mary Kay Ash také pevně věřila, že životní priority by měly mít svůj jasný sled. Jsou to 3 důležité pilíře, které je nutné v tomto pořadí dodržovat, aby vše souznělo s posláním a správném pochopení myšlenky společnosti.

Na prvním místě víra, (víra v Boha, sama sebe, k čemukoliv co nám dodává sílu a pocit bezpečí) na druhém je vždy rodina a až na třetím pilíři je kariéra.

Mary Kay Ash si osvojila „zlaté pravidlo“ a pojala ho jako svoji filozofii určující nejlepší postup pro každou situaci: *Chovej se k druhým tak, jak chceš, aby se oni chovali k tobě.*

Kladla důraz na ocenění úspěchů druhých. Opakovaně vyzývala jak firemní zaměstnance, tak nezávislé kosmetické poradkyně k tomu, aby jednali s každou osobou, kterou potkají, jakoby na sobě měla nápis *"Dodej mi pocit důležitosti"*.

Společnost Mary Kay stále odkazuje na tyto principy Mary Kay Ash a jsou pro společnost velice důležité.<sup>73</sup>

#### **2.1.7. Pozice na trhu**

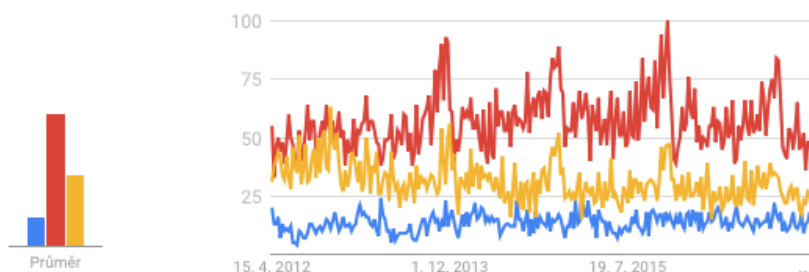
Nastínění situace na českém trhu za posledních 5 let mezi společnostmi Mary Kay a nejrozšířenějšími prodejci osobního prodeje Avon a Oriflame.

---

<sup>72</sup> převzato z: [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz)

<sup>73</sup> převzato z: [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz)

● Mary Kay ● Avon ● Oriflame



Česko. Posledních 5 let.

Graf: 1 – Pozice firmy Mary Kay vůči konkurenci <sup>74</sup>

Do porovnání firma Mary Kay vstoupila s dalšími dvěmi společnostmi síťového prodeje a to firmy AVON a Oriflame, které jsou na našem území v rámci osobního prodeje nejznámější. Firmy Avon i Oriflame jsou levnější než-li firma Mary Kay a také můžeme vidět, značný rozdíl v odběru. Firma Avon má ovšem velké výkyvy, což také souvisí s její neloajlností a nestálostí zákazníků. Společnost Oriflame má jednoznačný pokles. Mary Kay je sice z hlediska odběru převážně na stejném místě, ale je velmi stabilní.

### 2.1.8. Sortiment společnosti Mary Kay

Společnost MK má lehce jiný sortiment v USA, jednotlivých státech Evropy a mimo ní. Produkty jsou vždy trochu přizpůsobeny dané zemi, v které se prodávají. Odstíny make-upu jsou v USA rozšířeny o tmavší odstíny stejně tak pudry, například španělský trh je velmocí parfémů, proto je v této zemi daleko větší portfolio parfémů než u nás.

#### *Péče o pleť*

- speciální péče – řada Clearproof<sup>®</sup>
- řada mladá pleť – Botanical Effects<sup>®</sup>
- řada předčasné až střední známky stárnutí - Timewise<sup>®</sup>

<sup>74</sup> převzato z: [www.google.com/trends/explore](http://www.google.com/trends/explore)

- řada pro pokročilé známky stárnutí – Timewise Repair™
- řada pro péči o něj – MKMen®

***Péče o tělo, ruce a rty*** – Timewise Body, Satin Body, Satin Hands, Satin Lips

***Dekorativní kosmetika*** – fixace, krytí, nežádoucí lesk, pudry, tvářenky, řasenky, odličovač, stíny, tužky, rtěnky, štětce, aplikátory

***Parfémy*** – parfémy pro ni a pro něj

## **Analytická část společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.**

Z firmy mi nebyly poskytnuty ekonomické informace, proto v analytické části není provedena ekonomická analýza.

## **2.2. Porterův model pěti konkurenčních sil**

### **Hrozba silné rivalry**

Každý podnik by se měl obávat silné rivalry jejich konkurentů, protože jen tak se stává firma ostražitou. Mary Kay se s hrozbou silné rivalry vyrovnává, přesto je neustále co zlepšovat. Snaží se pomocí průzkumu trhu a neustálou analýzou zjišťovat svoje postavení na trhu, kam by se mohla rozšířit, kde zapracovat.

Mary Kay kosmetika není prodávána standardně v kamenných pobočkách, obchodních domech či hypermarketech, jak bývá většinou zvykem u firem jako jsou např.: Nivea, Dermacol, Dove, Lancôme, Maybelline, Bourjois, DM kosmetika, kosmetika v lékárnách a mnoho dalších. V tom se Mary Kay velmi liší od výše zmíněných. Mary Kay produkty se prodávají prostřednictvím osobního prodeje, které probíhá za pomoci kosmetických poradkyň. Jde tudíž o tzv. síťový marketing a tím se okruh rivalů lehce snižuje o kosmetiku prodávanou v kamenných obchodech, ale stále jsou to rivalové a je potřeba je neopomínat.

Budeme-li jako hlavní rivalry brát v úvahu firmy osobního prodeje, tak jsou jimi určité tyto firmy: LR health & beauty, Charmzone, JUST nahrin, AVON či Oriflame. Mohou se vyskytnout i další, ale z top využívaných kosmetických produktů na území ČR jsou to ty výše uvedené. Přesto každá z firem má lehce jinou prioritu, ať je to cena, kvalita či

šířka sortimentu. Všechny zmíněné firmy jsou rivaly a je potřeba si je neustále hlídat a být o krok vpřed.

Společnost Mary Kay se momentálně dostala do prohry se společností AVON, kde došlo k ztrátě spolupráce. Firma Mary Kay přišla o pozici hlavního sponzora soutěže krásy České miss, kde účinkovala mnoho let. Loňský ročník 2016 vyhrála společnost AVON. Loňský rok se Mary Kay stala hrdým partnerem soutěže Český slavík a partnerem beach volejbalového teamu Kolocová a Kvapilová.

### **Hrozba vstupů nových konkurentů**

V dnešní uspěchané době neustálých inovací, novinek a progresových změn musíme stále počítat se vstupem nových konkurentů na trh. Trh kosmetiky a péče o tělo a krásu je stále větší a rozmanitější, než kdy býval. Lidé o sebe začínají pečovat čím dál tím více a o tyto služby a produkty je stále větší zájem, s tím také související možnost nárůstu nových konkurentů. Za posledních 5 let nedošlo k významnému přírůstku kosmetiky osobního prodeje, ale stále přibývá mnoho značek běžného prodeje v obchodech. Velice oblíbené jsou za poslední 3 roky výrobky čistě na přírodní bázi, bez přidané chemie. Jsou v prodeji u bio potravin a „natural shopů“ či v malých obchůdkách s přírodními produkty. Velmi oblíbené značky Bione cosmetics se vyrábějí na přírodní bázi s konzervanty, která se odpaří po nanesení na obličej, či Havlíková přírodní apoteka, Cetaphil, Avene, Bioderma a mnoho produktů z lékáren.

### **Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků**

Jak již bylo zmíněno, hrozba nahraditelnosti či vstupu nových konkurentů na trh je obrovská a je potřeba tyto skutečnost brát pořád na zřetel. Hodně věcí se odvíjí od módních žebříčků a novinek, které se vyskytují ve světě. Během posledních pěti let se stal velkým trendem pro většinu mladé a střední věkové populace sledování blogerek či youtuberek a následně na to se řídit pomocí jejich rad a praktik. Velmi často dochází k navázání nejrůznějších spoluprací s bloggerkami a ty následně testují a využívají kosmetické výrobky firem a sdílí své pocity a názory dál. Zmíněnou možnost Mary Kay nevyužívá. Jestli se nějaká bloggerka k tomuto dostane, je to ojedinělá situace, nebo to je přímo kosmetická poradkyně. Pocit nahraditelnosti může společnost pocítit s recesí trhu a tím zřejmě k přestupu k levnějším značkám, než je Mary Kay.

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků (odběratelů)**

Odběratelé jsou velmi důležití pro jakýkoliv podnik. Udržují tzv. životaschopnost podniku, protože mu vytvářejí tržby, z nichž má podnik zisk, kterým si drží určité postavení na trhu. Největší vyjednávací sílu mají stávající zákazníci, protože přinášejí podniku největší podíl tržeb, protože s nimi navázali dlouholetou spolupráci.

Dle Paretova pravidla obecně platí, že zhruba 30 % odběratelů tvoří přibližně 70 % celkových tržeb podniku. Jak již bylo zmíněno, odběratelé neboli zákazníci jsou téměř to nejdůležitější a je potřebné s nimi mít velmi dobré vztahy, o které se musí Mary Kay, ale hlavně zastoupení kosmetických poradkyň, starat. I na tomto principu jistého hýčkání a péče o zákazníky Mary Kay hodně staví, je to součástí filozofie společnosti. Soukromá, výhradní a odporná péče, spolu s ní spojené testování produktů a mnoho dalších benefitů, společnost nabízí. Mary Kay staví na osobním přístupu, který u většiny jiných firem v kosmetickém průmyslu není zcela běžný.

S rostoucí vyjednávací silou odběratelů také velmi souvisí možnost, kterou Mary Kay nabízí při zvětšujícím se zájmu o oblast kosmetiky, či poznání společnosti, výrobků, nabízí možnost vyškolení na pozici kosmetické poradkyně a následnou cestu výš při vyšších zájmech je možnost kariérního růstu. Je to cesta plná školení, kurzů, vzdělání, přátel, zábavy a finančního ohodnocení.

### **Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů**

Dodavateli ve firmě Mary Kay jsou kosmetické poradkyně, která nepředstavují významnou hrozbu pro podnik či pro zákazníky. Dále jsou to samozřejmě vyšší pozice ve společnosti, ale zde už je větší prioritou vedení týmu, sdílení příležitostí nežli prodej. Kosmetické poradkyně jsou závislé na firmě, ta je vyplácí, školí je, nabízí jim možnosti kariérního růstu a úspěchu. Za celou řadu let, co společnost existuje, nebyla uveřejněna žádná vzpoura či tlak na zvýšení jejich vyjednávací síly. Firma Mary Kay se naopak snaží maximálně vyhovět potřebám a přáním kosmetických poradkyň či ředitelek, školitelek atd. Společnost velmi naslouchá a následné náměty se případně snaží projednat a uplatnit. Pro firmu typu síťového marketingu jsou jeho zaměstnanci tou největší prioritou a jde jim o maximální spokojenost. Kosmetické poradkyně jsou spolu s kvalitními výrobky klíčem úspěchu, ony prodávají, ony prezentují výrobky. Kosmetické poradkyně nesou odkaz společnosti Mary Kay.

## 2.3. SLEPTE analýza

### Sociální faktory

Jedním z hlavních sociálních faktorů je samotný přístup, na kterém je postaveno celé myšlení společnosti Mary Kay, oproti většině dostupných kosmetických firem. Jedná se o tzv. osobní přístup. Jak již bylo zmíněno, společnost Mary Kay funguje na principu síťového marketingu, to znamená, že výrobky Mary Kay jsou předváděny, zkoušeny a prodávány za pomoci kosmetických poradkyň, které zastupují firmu Mary Kay a věnují se každé jediné zákaznici osobně.

O kosmetický průmysl je stále větší zájem a výrazně roste. V souvislosti s tím, dochází k tomu, že téměř každá žena či dívka se pěstí o svůj vzhled zajímá čím dál tím více, nežli tomu bylo v dřívější době. Mnoho žen chodí na různé plastické zkrášlovací zákroky, podstupují různé bolestivé injekce podporujících zlepšení pleti. Mnoho podobných praktik v dnešním moderním světě nejsou žádnou novinkou. Proto se nemůžeme divit, že kosmetický průmysl stále roste. Většina žen / dívek se nejdříve o své nedostatky, o kterých si myslí, že má, primárně snaží řešit kosmetikou, až poté některými ze zmíněných zákroků a mnoha dalších. Takovéto zákroky jsou bez výjimek velmi finančně náročné a ve většině případů je to daleko radikálnější a riskantnější krok, nežli právě využívání kosmetických přípravků.

Jak jsem již výše zmínila, firma Mary Kay pracuje na principu osobního prodeje, a to znamená, že ji nenajdeme v žádném kosmetickém obchodě, hypermarketech, drogeriích na prodej v regálech. Mary Kay dále nevyužívá reklamu pomocí televizních obrazovek či billboardů. Jejich chodící reklamou jsou kosmetické poradkyně. To je jeden z hlavních rozdílů, kterými se kosmetika Mary Kay odlišuje.

Jelikož jsem sama ženou, dokážu mluvit z vlastní zkušenosti, a to v situacích, které se běžně vyskytují při nákupu kosmetických výrobků. Již několikrát jsem vešla do drogerie, chtěla jsem poradit s výběrem kosmetiky, ale žádné rady se mi bohužel nedostalo. Tudíž jsem si vybrala většinou nějaký z přípravků, který se mi líbil v reklamě, cenou, či vzhledem. Jako příklad bych uvedla nákup krému. Prodávačka v drogerii není žádný odborník, v obchodě mají mnoho krémů různých značek a nikdo je na ně neškolí, nedostávají materiály od každé firmy na každou řadu či výrobek. Tudíž nám nemohou správně doporučit přesně to, co by bylo vhodné na naši pokožku či pleť. Každý z nás má

jiný druh pleti, citlivost, věk, jiné nároky, jiné finanční prostředky. Pokud si chceme odnést domů výrobek přesně podle našich požadavků, tak v běžných obchodech se širokým sortimentem jej můžeme najít jen ojediněle a ve většině případů dojde k nákupu nevhodné kosmetiky.

Další velkou výhodou je, že si všechny výrobky Mary Kay může zákaznice vyzkoušet sama na svoji pokožku. Jen tak nejlépe pozná, že ji výrobek vyhovuje, nesvědčí, nepálí, nepne, nenaskakuje po něm alergická reakce, naopak že výrobek je přesně takový, jaký zákaznice potřebuje. To ve většině drogerií také není možné. Nabídnou vám pár vzorků, nejčastěji to jsou rtěnky, lesky, stíny, korektory, ale co se týče krémů, emulzí, výživových sér, peelingů a podobně, to už v běžných obchodech, kde se nabízí kosmetika, není možné.

Mary Kay nabízí ještě garanci vrácení peněz v případě nespokojenosti. Může nastat situace, kdy si klientka výrobek vyzkouší a vše je bez problému, přídavek sedí, jak má, ale při každodenním používání výrobek nevyhovuje pleti, osypává se, nebo dochází k jinému problému, v tomto případě není problém výrobek vrátit. Vztahuje se něj garance spokojenosti zákazníka. Na to se opět u většiny produktů zakoupených v drogerii či obchodu s kosmetikou nebere zřetel.

Mary Kay se účastní mnoha nadačních akcí celosvětově i lokálně v dané zemi – jedná se například o kampaně Fond ohrožených dětí, Darujte krev s Mary Kay či Pomáháme během a mnoha dalších, na kterých se podílí.

### **Legislativní faktory**

Každý podnik realizující činnost na území České republiky se musí řídit celou řadou zákonů, právních norem, vyhlášek a nařízení vztahujících se konkrétně k činnosti podnikání dané firmy. Základní právní úpravou je Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, která rovněž obsahuje ustanovení o právu podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost. Od 1. 5. 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské Unie, je nutno respektovat i její nařízení. Česká právní úprava musí být harmonizována i s normami Evropské Unie.

Velmi důležitým je zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), který vešel v účinnost 1.1. 2014, a který definuje všechny práva a povinnosti firem, tedy i společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.

## **Ekonomické**

Tři velmi významné faktory, které ovlivňují vývoj společnosti a fungování ekonomiky, jsou hospodářský růst, měnová politika a inflace. Hospodářský cyklus ovlivňuje, v jaké fázi se nachází podnik. Ekonomická situace v České republice prošla velmi významným zlomem, ale v současnosti se nachází na etapě svého vývoje s významným růstovým potenciálem.

Česká republika prošla nelehkým obdobím, kdy od roku 2008 vypukla tzv. hospodářská krize, kdy trvalo několik let, než došlo k očištění od krizového období, a to se povedlo roku 2014. Proto je ekonomická situace na našem území i ve světě velmi důležitá.

Pro společnost Mary Kay i mnoho dalších by případná opětovná krize byla velmi nebezpečná. Došlo by k tzv. úpadku ekonomiky, či opět k nějaké ekonomické krizi. V tomto období občané hledají ve svém rodinném rozpočtu každou korunu, dochází k nákupu a investice pouze do nejzákladnějších prostředků a ve velmi špatné situaci jde pouze o tzv. prostředky nutné k přežití. Jen málo který občan bude moci věnovat své finanční prostředky do cestovního ruchu, kosmetického a elektronického průmyslu, prostředků věnovaných zábavě, sportu a relaxu. Naopak zdali se nacházíme v příznivé ekonomické situaci, jako je tomu například teď. Od roku 2014 je ekonomika ve fázi růstu a to je taky jeden z důvodů, proč je jedna z nejnižších nezaměstnaností, co kdy vůbec na českém trhu byla. Při dobré zaměstnanosti se mnohonásobně zvyšuje kupní síla obyvatel, tudíž si lidé mohou dopřát více a na řadu přicházejí výrobky a služby z již výše zmíněného kosmetického, elektronického, módního průmyslu a mnoho dalších.



## Míra nezaměstnanosti

	Míra nezaměstnanosti (v %)	Míra nezaměstnanosti (v %)	
	celkem	pohlaví	
		muži	ženy
rok 2006	7,1	5,8	8,8
rok 2007	5,3	4,2	6,7
rok 2008	4,4	3,5	5,6
rok 2009	6,7	5,8	7,7
rok 2010	7,3	6,4	8,5
rok 2011	6,7	5,8	7,9
rok 2012	7	6	8,2
rok 2013	7	5,9	8,3
rok 2014	6,1	5,1	7,4
rok 2015	5,0	4,2	6,1
rok 2016	5,0	4,1	6,0
bře.17	4,8	-	-

75

Tabulka: 1 – *Míra nezaměstnanosti v ČR (vlastní zpracování)*

Jak můžeme vidět z tabulky, tak míra nezaměstnanosti na našem území je pozitivní a příjemně klesá.

## Prognóza vývoje hrubého domácího produktu s výhledem na 2 roky

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2016	2,80%
	2017	2,90%
	2018	2,90%

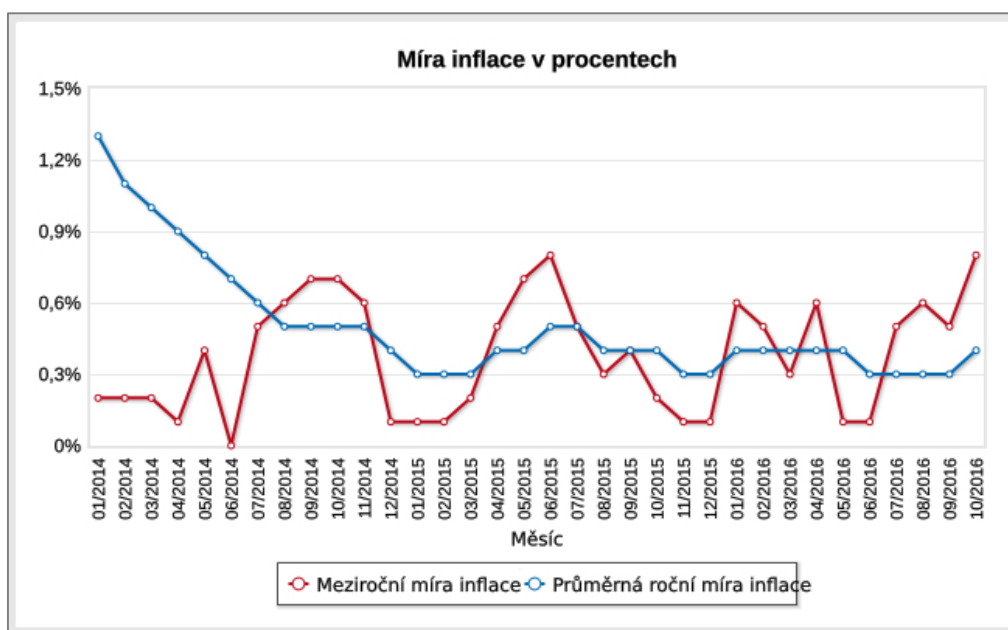
Tabulka: 2 – *předpokládaného vývoje HDP*

76

<sup>75</sup> převzato z: [www.vdb.czso.cz](http://www.vdb.czso.cz)

<sup>76</sup> převzato z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza)

## Míra inflace



Graf: 2 – Míra inflace<sup>77</sup>

## Politické

Každý jeden podnik je ovlivňován politickou situací ve státě. Na podniky má však i vliv mezinárodní politická situace, vše se vzájemně prolíná. Politika ovlivňuje prostřednictvím legislativy chod státu a jeho řízení. Velmi záleží na tom, v jaké konkrétní politické situaci se stát nachází, tato situace je stěžejní pro celou řadu podniků, firem a mnoha dalších.

Stávající politická situace se nachází v poměrně stabilním období. Současným prezidentem republiky je Miloš Zeman. Za dobu vzniku českého státu se zde vystříдалo 13 vlád, nynější vláda je pod vedením Bohuslava Sobotky, která zvítězila po předčasných volbách do Poslanecké sněmovny. Byla prezidentem České republiky jmenována na začátku roku 2014. Tato vláda vystřídala úřednickou vládu Jiřího Rusnoka, který vytrval ve své funkci pouhý půl rok. Současnou vládu tvoří koalice tří stran ČSSD, ANO 2011 a KDU-ČSL.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> převzato z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

<sup>78</sup> převzato z: [www.nasipolitici.cz/cs/lide/institute/vlada-cr](http://www.nasipolitici.cz/cs/lide/institute/vlada-cr)

## **Technologické**

Pokud si chce podnik udržet jisté postavení na trhu, úroveň a neztrácet své klienty, naopak svoji klientelu rozšiřovat, potřebuje neustále držet krok s technologickými pokroky a nepodceňovat tohle odvětví.

V dnešním nadčasovém světě dochází k rozvoji a zdokonalení technologií mnohonásobně rychleji, nežli tomu bylo dříve. Neustále se rozvíjí sekce vědy a výzkumu, kde dochází k objevování nových látek, léků, postupů.

Každý rok společnost Mary Kay investuje milionové částky dolarů do oblasti výzkumu a provádí více než půl milionu testů, aby se ujistila, že každá složka a každý přípravek splňuje nejvyšší standardy bezpečnosti, kvality a účinnosti. Mary Kay tyto sumy věnuje s cílem, který je pro ni velmi důležitý, společnost chce, aby spotřebitelé věděli, že rozhodnutí o každém přípravku je založeno na vědeckých faktech, ne na domněnkách.

Mary Kay se po celém světě spojila s předními dermatology, oftalmology, sestrami a dalšími zdravotnickými odborníky v akademických institucích i soukromých praxích. Firma Mary Kay má své vlastní dermatologické výzkumné centrum v Texasu na území Spojených států amerických.<sup>79</sup>

## **Ekologické**

Na ekologii a ochranu životního prostředí je kladen stále větší důraz a společnost Mary Kay se snaží jej též ochraňovat a nezasahovat do něj negativně. Společnost nepodporuje testování na zvířatech. Stala se pevným zastáncem využití alternativních metod testování bezpečnosti přísad a přípravků. Přípravky a přísady netestuje na zvířatech a také nežádá jiné subjekty o provádění testů přípravků Mary Kay na zvířatech, pokud to striktně nevyžadují zákony. V průběhu uplynulých dvou desetiletí se společnost stala celosvětovým lídrem v rozvoji alternativních metod testování přípravků, a toho se Mary Kay drží do dnes. Ve spolupráci s celosvětovými regulačními úřady, které jsou zodpovědné za bezpečnost kosmetických přípravků, a také ve spolupráci s ochránci zvířat a s vědci v oblasti alternativních testovacích metod usiluje o celosvětové přijetí těchto nových postupů.

Společnost usiluje o ochranu životního prostředí. Podporou a realizací udržitelného rozvoje ovlivňuje nejen kvalitu života lidí, do nichž vstupujeme dnes, ale i budoucích

---

<sup>79</sup> převzato z: [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz)

generací. Mary Kay se pozitivně zavázala ovlivňovat udržitelnost životního prostředí prostřednictvím prevence znečištění, zachování zdrojů, dodržování předpisů a neustálého zlepšování našeho životního prostředí.

Například produktová řada Mary Kay® Botanical Effects, byla vyvinuta s ohledem na životní prostředí. Tuby se vyrábějí z 50% recyklované pryskyřice, používají se odlehčené uzávěry a lepenky se vyrábějí ze 100% recyklovaných materiálů. Kromě toho se mnoho letáčků s informacemi o přípravcích Mary Kay® vyrábí s minimálně 20 procenty recyklovaného obsahu<sup>80</sup>

## 2.4. Analýza 7S

Popis společnosti podle charakteristik analýzy 7S

### 1. Strategie podniku

**Vize**, když Mary Kay Ash v roce 1963 zakládala svou kosmetickou firmu, měla jasnou vizi. Její vizí byla firma, v níž se ženy budou moci realizovat. Chtěla ukázat, že ženy mohou mít práci, která je bude bavit a naplňovat, a zároveň budou mít dostatek času na rodinu, své zájmy a samy na sebe.<sup>81</sup>

**Poslání** je co nejpřesněji nést odkaz Mary Kay Ash, tím se plní veškeré kroky strategie podniku a všechny jeho poslání a cíle. Poslání podniku Mary Kay je pomoci převážně ženám, ale i mužům uspokojit jejich požadavky v kosmetickém odvětví. Vzdělávat zákazníky v této oblasti péče o pleť a poskytnout jim ty nejlepší služby.

**Cílem** podniku je neustálý rozvoj a rozmach, poskytovat dokonalé služby a výrobky. Mary Kay dbá na to, aby každý zákazník odcházel vždy s pocitem, že jeho celková spokojenost je maximální.

---

<sup>80</sup> převzato z: [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz)

<sup>81</sup> převzato z: [www.businessleaders.cz](http://www.businessleaders.cz)

## 2. Struktura

Hierarchický žebříček jednotlivých pozic ve společnosti Mary Kay. Všechny tyto pozice jsou platné ve všech státech a je na ně kladen velký důraz a jsou respektovány. Pro potřeby analýz mi jedna z velmi šikovných NSD (Nezávislá National Sales Director) poskytla rozhovor. Jedná se Mgr. Kristýnu Hoškovu, která se ve společnosti angažuje již 10 let a za tuto dobu „uběhla“ nelehkou trať, nyní má pod sebou cca 1900 - 2000 žen. Z toho jsou 3 linie ředitelek a následně z nich stovky kosmetických poradkyň a žen na vyšších pozicích. Za touto cestou stojí mnoho úsilí a práce. Kristýna Hošková je nyní hrdou majitelkou růžového mercedesu. V České republice nyní máme šest žen na pozici NSD a z toho 2 na pozici senior NSD, tato nejvyšší pozice je opravdu velmi lukrativní a cílem mnoha žen.



Tabulka: 3 – žebříček hierarchie společnosti (vlastní zpracování)

### **3. Systémy**

Firma Mary Kay má své vlastní celosvětové stránky dostupné na [www.marykay.com](http://www.marykay.com), kde se následně dá dostat na konkrétní stát. V našem případě, pro Českou republiku, má stránky dostupné na [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz). Všechny důležité informace zájemci, uživatelé či novináři mohou najít zde. Pro poradkyně, ředitelky je následně využíván online systém MaryKayintou, kde se kosmetické poradkyně registrují, stahují si materiály k výrobkům. Portál umožňuje objednání výrobků, nákup vstupenek a mnoho dalšího. Je to systém určený všem ženám v MK, systém se otevírá v různých modelech pro vyšší pozice. Portál umožňuje se vzdělávat z materiálů a informací na něm dostupných. Mary Kay také nabízí na svých internetových stránkách založení si svých osobních stránek pro klientky za roční poplatek 490 Kč.

### **4. Spolupracovníci**

Nejdůležitějšími spolupracovníky ve společnosti jsou kosmetické poradkyně, které reprezentují firmu a výrobky. Jsou hrdým odkazem společnosti. Jejich postavení ve firmě je klíčové, proto se k nim také podnik chová velmi přátelsky. Poradkyně dostávají od společnosti motivační programy, dárky k narozeninám, jsou ohodnocované na konferencích a mnohými dalšími benefity. Spolupráce nekončí samozřejmě u kosmetických poradkyň, prostupuje celou škálou hierarchického (kariérního) žebříčku.

### **5. Schopnosti**

Zmíněné kosmetické poradkyně musí znát veškeré kosmetické přípravky, které nabízejí. Základem dobře odvedené práce je dobrá znalost. Každá dobrá kosmetická poradkyně absolvuje několik školení. Každé školení má jinou tematiku, od výrobku po komunikaci až osobní růst a budování týmů. Společnost je učí být dobrými obchodnicemi a ještě lepšími kosmetickými odbornicemi. Vzdělávání probíhá ze začátku na kurzech, následně několikrát ročně na konferencích a dále dochází ke školení v jednotlivých týmech. Školení na kurzech je zpoplatněno většinou symbolickou cenou, a to z důvodu pronájmu malých prostor (např. třída na základní škole), přičemž tato částka činí 30 Kč na osobu.

Školení na konferencích se pohybuje ve vyšších částkách, záleží o jaký druh školení jde a podle toho se liší i cena, která je v rozmezí od 300 Kč do 6 000 Kč. Při takto drahých školeních, jako je tomu třeba na konferenci úspěchu za 5 500 Kč, je v ceně i balíček, který obsahuje řadu výrobků Mary Kay v podobné hodnotě.

## **6. Styl řízení**

Společnost Mary Kay funguje na bázi tzv. multilevelmarketing (MLM), síťový marketing, nebo též network marketing. MLM je nejrozšířenější formou odměňování distributorů v přímém prodeji. Tato marketingová strategie, na rozdíl od tzv. single-level marketingu, je založena na tom, že prodejci nejsou odměňováni pouze za výrobky, které osobně prodají, ale získávají i podíl z prodejů uskutečněných jinými prodejci, které do systému sami přivedli. Síťový marketing lze považovat za kombinaci přímého prodeje a franšizingu. Mary Kay utváří potřebné změny pro každý určitý trh, na který se dostane. Lehce jiný sortiment nalezneme v Jižní Americe (Rio de Janeiro) než třeba u nás v střední Evropě. Ale stále si podnik drží všechny svoje vize a hodnoty v základu všude stejně.

## **7. Sdílené hodnoty**

Každá kosmetická poradkyně si uvědomuje svou sounáležitost s firmou a také podle toho jedná se svým okolím a přistupuje zodpovědně ke splnění své práce.

Tím, že je společnost založená na bázi MLM, o to více hraje sdílení větší roli. Poradkyně se chodí vzdělávat, jak sdílet hodnoty a jak správně „nosit“ a pracovat s hodnotami firmy Mary Kay. Sdílením příležitostí a hodnot Mary Kay dochází k postupnému budování týmu a rozvoji společnosti.

## 2.5. S.W.O.T. analýza

### Silné stránky

- 20 let v České republice, 54 let v USA - Dlouholetá praxe, zkušenosti
- Společnost Mary Kay se nachází v 35 zemích světa včetně České republiky
- Individuální osobní přístup – pomocí kosmetických poradkyň
- Testování produktů zákazníkem
- Garance 100% spokojenosti zákazníka – možnost vrácení peněz
- Mary Kay nabízí možnost kariérního i osobního rozvoje
- Pravidelné vzdělávání – vzdělávání každé pracovní pozice (od začínajících kosmetických poradkyň po ředitelky)
- Každoročně pořádané akce – školicí, oceňovací, pracovní obědy, večírky, výjezdy do zahraničí
- Nadstandardní odměny v oblasti prodeje, sdílení příležitosti – tvoření týmů
- Mary Kay se účastní mnoha nadačních akcí celosvětově i lokálně v dané zemi – jedná se například o kampaně Fond ohrožených dětí, Darujte krev s Mary Kay či Pomáháme během a mnoha dalších, na kterých se podílely
- Vlastní vědecké centrum v USA
- Práce s odborníky, specialisty – ročně utratí Mary Kay miliony dolarů a provede více než 300 000 testů, aby zajistila, že každý přípravek Mary Kay® bude splňovat nejvyšší standardy bezpečnosti, kvality a provedení
- Více než 3,5 milionu žen po celém světě jsou nezávislými kosmetickými poradkyněmi Mary Kay – zaměstnává velké procento lidí (vypovídá o spokojenosti a kvalitě)
- Každý rok jsou kvartálně uváděny novinky (v dekorativní kosmetice)
- Společnost usiluje o ochranu životního prostředí
- Mary Kay netestuje svoje přípravky na zvířatech
- Mary Kay v České republice získala prestižní ocenění Superbrands a stala se tak jednou z nejsilnějších značek. Česká pobočka získala toto ocenění pro rok 2015 i 2014



- V roce 2013 se česká pobočka Mary Kay stala jednou ze 100 nejlepších českých firem roku 2013
- Od roku 2003 Mary Kay celkem 30x získala titul od Asociace vizážistů a stylistů, z toho 25x titul Doporučeno AVS-ČR a 5x Výrobek roku
- V roce 2015 se Mary Kay globálně zařadila mezi top 5 značek péče o pleť
- V roce 2016 se Mary Kay stala partnerem beach volejbalového teamu Kolocová & Kvapilová

### **Slabé stránky**

- Mary Kay je o něco dražší kosmetika v porovnání s kosmetikou jiného osobního prodeje u nás velmi rozšířenou značkou jako je Avon, Oriflame
- Mary Kay nenabízí kompletní spektrum kosmetiky, chybí v ní třeba řada výrobků na péči o vlasovou pokožku a vlasy
- Mary Kay přišla o významnou spolupráci v soutěži krásy Česká miss
- Mary Kay nepracuje s trendem bio výrobků/bio kosmetiky
- Nově nahrazená stávající sada Botanical effect novější sadou obsahuje v toniku stopy alkoholu – původní sada alkohol neobsahovala
- Mary Kay nemá reklamu v TV, billboardech – je málo vidět
- Velmi vysoko stanovený limit minimální objednávky na 3750 Kč
- Firma nepodléhá výrobním trendům, má dlouhý a kvalitní výzkum, ale zase nestíhá reagovat na veškeré noviny a trendy – řídí se vlastním výzkumným centrem v USA
- NOTINO.cz (bývalé Parfums) obchod, kde si můžete nakoupit obrovský rozsah kosmetických produktů včetně výrobků Mary Kay
- Některé poradkyně jsou málo zkušené, aspoň ze začátku, ale Mary Kay se je snaží školit na kurzech, ale přesto se tyto kosmetické poradkyně učí převážně za pochodu
- Etický kodex společnosti, její filozofie může být brána z dvojího pohledu, jsou lidé kterým tento způsob prodeje, přístupu, ohodnocení vyhovuje, ale také se najde druhá řada lidí, která tento systém velmi odsuzuje a už z principu ho odmítá

## **Příležitosti**

- Stále navyšovat množství kosmetický poradkyň – růst sdílení
- Rozvoj do více vesnic, měst
- S příznivější ekonomikou situací tzv. lehčí dostupnost výrobků pro zákaznice a nové klienty
- Neustále pokračovat v pokrocích a výzkumech – příležitost objevení nového
- Rozšířit Mary Kay o přípravky pro pokožku hlavy a vlasovou péči
- Více se zaměřit na trendy – blogování, bio
- Stále se zvětšující zájem o kosmetické výrobky, péči a líčení
- Snaha o obnovení spolupráce s Českou Miss a navázání nových spoluprací
- Najít nové možnosti, kde lze prezentovat produkty a společnost – více se zviditelnit

## **Hrozby**

- Kosmetický průmysl se stále rozvíjí a tím se zvětšuje i hrozba konkurence
- Zhoršení ekonomické situace státu
- Zhoršení HDP, inflace, nezaměstnanosti
- Špatná ekonomická situace v USA – dražší výzkum, suroviny, látky – zdražení výrobků
- Neatraktivnost o Mary Kay – hrozba nových trendů, které podnik nepodchytí včas

### 3. VLASTNÍ NÁVRHY NA ŘEŠENÍ, PŘÍNOSY

#### 1. Doposud dobrovolné školení změnit na povinné - zaměření se na první krok tzn. „kosmetické poradkyně“

Jak jsem již v práci zmínila, společnost má několik pozic, na které se postupně každá registrovaná žena může svojí snahou a dobře odvedenou prací dostat. Každá jedna vždy začíná na pozici tzv. „kosmetické poradkyně“, a to je ta stěžejní pozice, protože té se žádná z nich nevyhne. Je to pozice, při které se očekává znalost veškerých přípravků a odpovídající profesionální péče klientovi či klientce. Proto je důležité absolvování kurzů, které Mary Kay nabízí. Jsou to kurzy vzdělávání, vždy zaměřené na jiné téma. Zde se poradkyně učí, školí a souběžně s tím sbírají praxi z vedených „hodinek krásy“ (čas, na kterém jsou výrobky představovány klientce, kde si je zkouší a následně má možnost si výrobky odkoupit). Ze začátku je potřebné, aby zmíněné hodiny krásy probíhaly pod vedením jejich rekrutérky, osoby, která je do společnosti přivedla a od které se očekává už zaběhlá praxe a zkušenosti, které může předávat dál. Vždy tomu ale tak není. Žena dostane možnost používat statut „kosmetická poradkyně“ již od samého začátku, od začátku, kdy nic neumí. Tento začátek nastává v okamžiku, kdy žena / dívka zaregistruje a zakoupí registrační balíček, ve kterém jsou základní produkty Mary Kay. Pro toto označení není potřebné absolvovat určitý počet hodin na kurzu, není potřebné ani mít zaběhlých několik hodinek krásy. Jsou některé méně pečlivé rekrutérky, které to tolerují. Hodně dívek / žen se učí všechno za pochodu v praxi, nemyslím si, že je to zlé či špatné, ale není vhodné, aby byly takto automaticky označovány, když ještě nemají znalosti, které by je právem mohly označovat za „kosmetické poradkyně“. Společnost by měla absolvování těchto kroků stanovit za povinnost a až poté po absolvování minimálního počtu kosmetických hodinek s rekrutérkou dostat možnost používat „titul“ kosmetická poradkyně. Myslím si, že to pomůže i velkému odpadu dívek, které to vzdají, protože se necítí být dostatečně vzdělané, zkušené a nejsou odbornicemi, za které se vydávají jen proto, že použijí označení kosmetická poradkyně, za kterým se pro některé skrývá mnoho odborných znalostí. Nezkušená kosmetická poradkyně bez potřebných znalostí a praxe může naopak společnosti uškodit. Její špatně odvedená práce zapříčiněná neznalostí, neoborností, kterou se snaží poskytnout zákaznici. Hodinka krásy končí

zklamáním pro zákaznici, která bude dále šířit svou negativní zkušenost s Mary Kay a následně je zklamaná i kosmetická poradkyně ze svého neúspěchu, která při opakovaném neúspěchu společnost opustí. Takže dochází ke dvěma neúspěchům společnosti a na těch se dá velmi snadno zapracovat zavedením povinného zaučování na školení a kurzech.

## **2. Zrušení koupě startovacího balíčku – jiný způsob získání**

Tento návrh navazuje na výše uvedený v bodě 1. Jak jsem již řekla, stát se kosmetickou poradkyní je docela jednoduchý krok, stačí Vám k tomu zakoupení „startovacího balíčku“ v ceně 3100 Kč a následně by mělo následovat proškolení a účast na kurzech, s tím související běh na dlouhou trať ve vzdělání a získávání zkušeností, pro to, aby se z nezkušené zaregistrované dívky / ženy stal profesionál a opravdová zkušená kosmetická poradkyně. Často to ale končí u zakoupení balíčku a pak se jde do „akce“ a často velmi neúspěšně. Jsou neproškolené, není se čemu divit. Hodně z nově začínajících to po pár měsících vzdají, protože se jim hodinky nedaří a celkově z toho nemají ten pocit uspokojení, jaký by měly mít a velmi často to končí tím, že se nově zaregistrovaná dívka / žena necítí jako profesionál a tak se za něj nemůže vydávat. Jednoduchá cesta, jak z toho pryč, je můj návrh. A to začít registraci splněním podmínek, řadou školení, absolvování kurzů a hodiněk krásy pod zkušeným vedením a za odměnu získání startovacího balíčku od firmy zdarma.

Doporučovala bych společnosti jít napříč touto cestou startu a udělat ji jinak. Byl by to přínos pro obě strany, firma by měla pod sebou více vzdělané, zkušené kosmetické poradkyně a poradkyně by získaly startovací balíček zdarma. Startovací balíček by byl cílem, odměnou, kterou dostanou od firmy na konci jejich vzdělávací cesty, kterou musí povinně absolvovat. Šlo by o několik povinných kurzů a školení se stanoveným minimálním počtem hodiněk krásy absolvovaných s rekrutérkou a na konci posledního školení by startovací balíček zdarma byl poslední krok a tím uzavření jejich cesty stát se kosmetickou poradkyní. V dnešní uspěchané době je náš čas mnohdy cennější než vynaložené prostředky. Hodně lidí svůj čas hodnotí mnohem více nežli peníze. Proto tato cesta je přínosná pro obě strany. Zájemkyně, které se chtějí stát poradkyněmi, se na to pracně vyškolí, obětují svůj drahocenný čas pro dobrou věc a za odměnu dostanou zdarma startovací balíček, bude to jejich motivace

s jasnou vidinou dvou získaných věcí, jednou z nich bude balíček výrobků a druhou drahocenné vědomosti s praxí. Firma z toho bude profitovat vzděláním jejích kosmetických poradkyň, které teď budou šířit MK a pracovat daleko efektivněji nežli nezkušené poradkyně, které na kurzy třeba nešly, nebo navštívily pouze některé. Tohle by se s tímto nově navrhnutým přístupem nestalo.

### **3. Snížení hranice minimální objednávky**

Každá kosmetická poradkyně, která chce profitovat, si zboží z firmy může objednat při minimální výši objednávky, která do konce loňského roku činila 3 585 Kč. Od začátku roku 2017 došlo dokonce k jejímu navýšení na částku 3 750 Kč. Původní hranice se ve firmě držela od samého začátku společnosti v ČR. Už původní částka mi přišla neúměrně vysoká a nově stanovená je samozřejmě ještě vyšší. Navrhuji snížit tuto hranici v rozmezí od 2 000 – 2 500 Kč. Hranice je stanovena na základě ceny základní sady péče o pleť, jedná se o nejvíce objednávané výrobky, a to čištění, krém na pleť a na oči.

S tím, že doposud si kosmetické poradkyně platí poštovné při doručení na adresu za 110 Kč a 70 Kč na výdejní místa, součástí návrhu by bylo, že při překročení částky 2 500 bude objednávka zasílaná zdarma na náklady společnosti na výdejní místa, při překročení hodnoty 3 000 Kč doručení zdarma na adresu.

Snížení této hranice velmi pomůže převážně ženám, které Mary Kay mají jen jako přivýdělek, studentkám či samospotřebitelkám. Ty nedosahují takto velkých objednávek a někdy je pro ně složité objednat zboží za 3 750 Kč a proto velmi často objednávají kumulovaně, po delších intervalech s nashromážděnou objednávkou. V těchto situacích dochází někdy k delšímu čekání na výrobek, než by si zákaznice přála. Dochází k hrozbě odchodu zájemkyně ke konkurenci. Docházelo by takto k častějším objednávkám a pro kosmetické poradkyně by to bylo daleko ulehčující.

#### 4. Vyřešit nelegální prodej v NOTINO – špatná vizitka firmy

Jak již bylo několikrát zmíněno, společnost Mary Kay funguje na bázi tzv. síťového marketingu, využívá cestu přímého prodeje pomocí kosmetických poradkyň. Je to postaveno na filozofii, kterou Mary Kay Ash vymyslela a tímto jediným povoleným způsobem osobního prodeje je možno si výrobky pořídit. Kosmetiku Mary Kay nenajdeme nikde v drogérii, supermarketech ani specializovaných kosmetických obchodech jako jsou Douglas, Sephora a jiné.

Společnost je na našem trhu již dlouhou řadu let a stále se dostává do konfliktů s jinými nelegálními prodejci na internetových stránkách a nejrozličnějších e-shopů. Mary Kay by výrazně měla zapracovat na svém právním zabezpečení. Protože to, co se vyskytlo nyní, je neomluvitelné. Produkty Mary Kay si můžete zakoupit na internetových stránkách NOTINO (bývalé Parfums). Obrovský portál, známý i z televizních reklam či reklam v rádiu, s možností nákupu širokého spektra nejrozličnější kosmetiky, parfémů a kosmetických doplňků. Takovýto gigant, který funguje na celém území České i Slovenské republiky, za loňský rok vyhrál nejedno ocenění v prodeji, prodává i produkty Mary Kay. A není to všechno, společnost NOTINO prodává tyto produkty ještě se zvýhodněnou cenou oproti oficiální nabídce Mary Kay a tohle by společnost Mary Kay neměla dovolit. Velice ji to kazí reputaci a dojem u zákazníků a budoucích zájemců. Společnost je na tomto principu postavena, je to její základní kámen a tento hlavní princip nefunguje. Firma Mary Kay nutně potřebuje uvedený problém vyřešit a zajistit si lepší právní ochranu, aby k podobné situaci již nedošlo. Když jsem tento problém nahlásila právnímu zastupci Mary Kay v Praze, dostala jsem email s poděkováním o upozornění na tento problém. S tím, že již je to několikátý incident, který řeší. Ale vždy tomu bylo na neznámých či aspoň méně známých internetových stránkách, nikdy u tak velkého prodejce jako je NOTINO. Byl mi zároveň s poděkováním o nahlášení prodeje doručen následující email: *„Nízká cena produktů v řadě případů značí neoriginální zboží nejasného původu. Cílem společnosti Mary Kay je proto identifikovat zdroj těchto produktů, a zajistit jejich následné stažení z prodeje. V řadě případů jde však bohužel o poměrně dlouhodobé postupy. Případem se dále zabýváme a věříme, že brzy přineseme pozitivní zprávy o vývoji našeho postupu i proti tomuto prodejci, stejně jako v případech e-shopů*

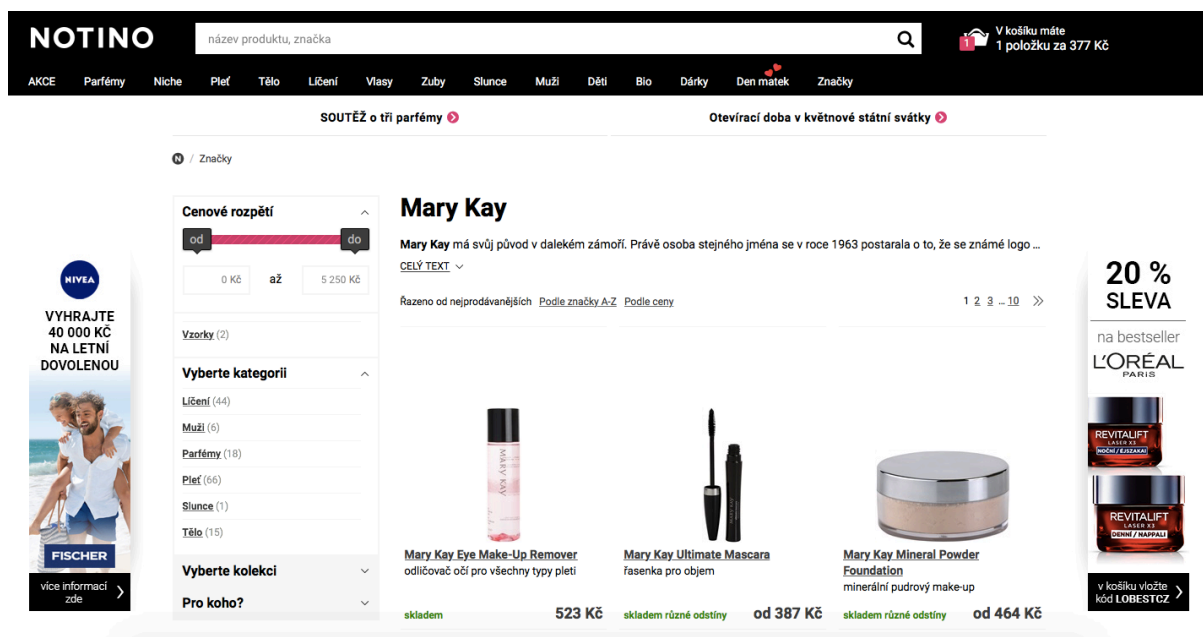
[www.drogerie-slevy.cz](http://www.drogerie-slevy.cz), [www.kosmetika-marykay.cz](http://www.kosmetika-marykay.cz), [www.stayqueen.com](http://www.stayqueen.com),  
a [www.mary-kosmetika.cz](http://www.mary-kosmetika.cz), kde se nám prodej podařilo úspěšně zastavit.

*Abychom upozornili na tuto situaci, začali jsme se rovněž soustředit na osvětu spotřebitelů při nákupu přípravků Mary Kay z jiných zdrojů než od nezávislých kosmetických poradkyň. Ve spolupráci s dalšími společnostmi sdruženými v rámci Asociace osobního prodeje jsme k našim dosavadním aktivitám přidali také tiskové prohlášení, v němž veřejnosti doporučujeme pouze nákup originálních výrobků Mary Kay, u nichž je garantován způsob skladování, původ a samozřejmě i účinky.“*

Stále si nemyslím, že je o to omluvitelné a došlo k velkému zanedbání ze strany Mary Kay a je potřeba tento problém velmi rychle vyřešit pomocí právního oddělení v Praze. Tento nelegální prodej ničí image společnosti, na které si tolik zakládá.

Na ukázkou příkládám obrázek, kde můžeme vidět, že na internetových stránkách NOTINO nalezneme například odličovač očí za 523 Kč, řasenku Ultimate za 387 Kč a minerální pudrový make-up za 464 Kč.

Běžná maloobchodní cena je u odličovače očí 530 Kč, řasenky Ultimate 390 Kč a minerálního pudrového make-upu 470 Kč. Je to sice pár korun, ale jde o princip narušení základního kamene, na kterém společnost Mary Kay staví na celém světě, ne pouze na našem území.



Obrázek: 10 – stránky NOTINO s produkty Mary Kay<sup>82</sup>

## 5. Mary Kay RUN – více viditelná dobročinná akce

Společnost Mary Kay se řadu let snaží pomáhat a angažuje se v nejedné pomocné či charitativní akci. Několik let ve společnosti funguje nákup dárku, nyní je to plyšový tučňák KIMI za 250 Kč. Jeho zakoupením přispějete na Fond ohrožených dětí v České republice a na Občanské sdružení Orin Panacea - Přátelé dětské onkologie na Slovensku.

Dále se Mary Kay podílí na akci „sbírejme víčka pro děti“, „darujte krev s Mary Kay“, „sázení stromů“ a poslední „poběžte s námi“, kterou bych velmi ráda navrhla společnosti vylepšit. Dosavadní akce „poběžte s námi“ funguje na principu toho, že se jen pár zaměstnanců firmy zapojí do nejruznějších dobročinných běhů a výtěžek z nich jde právě na předem zvolenou pomoc.

Navrhovala bych společnosti Mary Kay udělat vlastní běh tzv. „Mary Kay RUN“, poslední roky se o tyto aktivity stále více rozšiřuje zájem, neustále přibývá velké množství závodů za nejruznějším účelem. Při zadání na internetovém prohlížeči google do vyhledávání běžecké závody, se zobrazilo mnoho závodů konajících se na našem území, jen malou setinku z nich zde uvedu pro představu, že závody jsou

<sup>82</sup> převzato z: [www.notino.cz/search.asp?exps=marky+kay](http://www.notino.cz/search.asp?exps=marky+kay)



vážně různorodé: Brněnská desítka, Vltava run, Colour run, Rainbown run, RunTour, Spartan race, RunGO, BehejBrno, Barvám neutečeš, RunCzech, Běhejme a pomáhejme útlukům, Avon běh, NightRun a mnoho dalších. Je opravdu vidět, že závodů je nespočet a stále je o ně zájem a jsou obsazené. Mary Kay RUN by byl určen pro všechny kosmetické poradkyně, ředitelky, zákaznice, jejich kamarády a pro jakéhokoliv nadšence z široké veřejnosti, který nemá s Mary Kay nic společného, pouze chce přispět na dobrou věc a zaběhat si. Celkový výtěžek z běhu by byl vynaložen na pokrytí nákladů na organizaci a zajištění místa, vše ostatní by bylo věnováno na dobročinné účely, pro děti, seniory, nemocnice. S tím, že v den konání akce se zájemci mohou dozvědět o společnosti Mary Kay víc, neběžící kosmetické poradkyně mohou účastníky či jejich doprovod seznámit s kosmetikou a případně využít některé ze služeb, které Mary Kay nabízí. Opět je to akce, která společnosti pomůže s propagací, zviditelněním a to vše s ohledem na dobrou věc, tedy přispět finančním obnosem na některé potřebné místo. Tento návrh společnosti zvedá nesmírně vysoko její image. Na veškeré charitativní akce je pohlíženo velice pozitivně, ještě když jsou takto zábavně a účelně spojeny v jedno.

## **6. Prodloužení statusu aktivní kosmetické poradkyně na 6 měsíců**

Stávající situace ve společnosti MK funguje tak, že dívka / žena, která se zaregistruje zakoupením startovacího balíčku, se automaticky stává kosmetickou poradkyní. Tudíž od první objednávky, po dobu tří měsíců, je jí každý jeden měsíc doručen Mary Kay časopis „applause“ plný informací, novinek a může jej zdarma využívat a čerpat z něj užitečné aktuální informace.

Jestliže však poradkyně neprovede žádnou další objednávku, tak tento status aktivní kosmetické poradkyně zanikne a stane se z ní tzv. neaktivní kosmetická poradkyně a v tomto statusu již nedostává žádný propagační materiál. Kdyby tato situace trvala dalších 9 měsíců, stále bez žádné objednávky, její registrace zaniká. Platnost je vždy 12 měsíců od poslední objednávky. Jestliže objednávka neproběhne, kosmetická poradkyně již nemůže objednávat a práce ve společnosti pro ni zaniká, dokud se znovu neregistruje.

Navrhovala bych tuto hranici statusu aktivní poradkyně prodloužit o další tři měsíce. Ženám, které mají práci v Mary Kay jako přivýdělek, se velmi často stává, že

kumulují své objednávky a objednávají jednou za měsíc, některá za tři. Stává se to následně problematické a rychleji tak může dojít k zneaktivnění, kdyby se tato hranice posunula na 6 měsíců, ženy by měly více prostoru a zmenší se tak procento zaniklých registrací.

## **7. Zaměření se více na trendy**

Mary Kay kosmetika je kosmetika kvalitní s vlastním výzkumným centrem v USA, do kterého investuje několika milionové částky na výzkum a rozvoj. Ovšem všechny tyto kroky k vymyšlení dokonalé a uspokojující kosmetické řady či produktu trvají několik let, nežli se dostane na trh k prodeji. Firma musí být absolutně přesvědčená o jeho kvalitě a prodejnosti. Mary Kay má ještě o to větší zodpovědnost, když se její výrobky dnes již prodávají v 35 zemích světa. Nelze toto rozhodovat z hodiny na hodinu, ale za vším stojí dlouholetý proces výzkumu a vývoje.

Například řada Timewise Repair a její celkový vývoj před spuštěním produktu na trh trval 10 let. Je to opravdu dlouhý proces, který vypovídá o tom, jak je těžké reagovat na aktuálnost trendů a novinek, které na trh přichází.

Jak jsem již zmínila, velkým trendem kosmetického průmyslu nyní jsou výrobky založené na bázi přírodní kosmetiky tzv. bio kosmetiky. Tvořené čistě na přírodní bázi bez přidané chemie, či upravované tak, aby neobsahovaly konzervanty, které se po aplikaci na pleť následně musí rozkládat do kůže.

Velmi úspěšné jsou na našem trhu výrobky se zaměřením se na tuto stránku bio (přírodní) kosmetiky, například: Bione cosmetics, Havlíková přírodní apoteka, Cetaphil, Avene, Bioderma a mnoho produktů z lékáren. Výrobky BIO neobsahují volné ropné uhlovodíky, silikony, parabeny ani ropné produkty. Dále neobsahují tenzidy SLS a SLES. V některých výrobcích se vyskytuje minimální procento konzervantů, ale jiného druhu než které jsou obsaženy v běžných produktech. Zde po nanesení na obličej dochází k jejich odpaření, nedochází tedy k vstřebávání do kůže. Tento krok je pro Mary Kay velmi těžké aplikovat jakožto pro takovou obrovskou celosvětovou společnost, ale přesto si myslím, že by bylo dobré se více zaměřovat na aktuální trendy, vylepšení odhadů a věnovat tomuto odvětví průzkumu o co bude zájem větší pozornost než doposud.

## **8. Rozšíření portfolia – vlasová péče**

Nyní společnost disponuje širokým portfoliem v oblasti péče o pleť, zde má několik řad, ať už se zaměřením na mladistvou pleť, aknézní, pleť řešící problémy s vrásky, řadu na vyzrálou pleť či pánskou řadu. Dále Mary Kay vlastní portfolio vůní, opět pro ženské i mužské zájemce. V produktech nalezneme výrobky i na tělo, ruce, nohy, rty či oči. Dále Mary Kay má široké spektrum dekorativní kosmetiky od paletek, make-upů po štětce a fixátory. Jediné, co společnosti chybí, je péče o pokožku hlavy a vlasovou péči. Sortiment společnosti by takto byl ucelený. Tento návrh je ale nutné prosadit v USA, kde probíhá veškerý výzkum vývoj produktů a následně jejich výroba. Přesto jednotlivé státy mají nesmírně vysoký návrhový hlas a společnosti by na Českém trhu tento chybějící sortiment přišel velice vhod. Nevím, jakým sortimentem disponuje trh v USA, či jiné státy, kde se Mary Kay prodává, ale myslím si, že by o tyto produkty byl zájem i mimo naše území. Tudíž bych navrhovala rozšíření o tento chybějící segment a protlačení návrhu společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. společnosti Mary Kay® Inc.

## **9. Být více vidět pomocí osobní propagace**

Mary Kay je firma využívající MLM marketing, nevyužívají reklamy na billboardech, v televizi či rádiu. Přesto bych doporučila využívat formu osobní propagace pomocí jednotlivých oblastí vytvořených ředitelkami a převážně kosmetickými poradkyněmi. Mary Kay prospěje jakýkoliv styk s veřejností, nalezením nových zájemců o produkty, rozšíření si obzoru a zviditelnění. Poradkyně by se měly co nejvíce objevovat a ucházet o možnosti spolupráce na veletrzích, zde v Brně je například velmi vhodný veletrh Svatba, či Kabo, v Praze World of beauty and Spa, Interbeauty Prague a jiné. Nabízet své služby při módních přehlídkách, navázat spolupráci s modelingovými agenturami, účastnit se nejednodušších společenských akcí, firemních večírků, konferencí, zde se vyskytuje řada žen, které potřebují nalíčit, protože to nestihly doma, nebo si nevědí rady či potřebují jen přepudrovat a rády si nechají poradit či upravit make-up. Velmi často se konají nejrůznější soutěže v líčení, i zde je velmi užitečná účast, kosmetická poradkyně si musí najít modelku či modelky na líčení a řádně si připravit styly líčení, které se budou na dané soutěži líčit, všechny tyto zkušenosti posunují kosmetické poradkyně kupředu, rozšiřují se jim zkušenosti

a také jejich portfolio nových žen, které přišly do styku s kosmetikou Mary Kay a rády se stanou modelkami na líčení zdarma a s možností se dozvědět více.

Dále velmi vhodnou lokalitou na rozšíření portfolia a nalezení nových zákaznic je navázání spolupráce s divadly, například zde v Brně jich máme několik, ale to samé platí i v hlavním městě Praze a okolních městech v České republice. Kvalitní kosmetika je zde velmi potřebná a v případě, kdy má divadlo vlastní maskérku, tak jí nabídnout využívání výrobků Mary Kay a nabídnout tak možnost sdílení, které by pro ni bylo velice vhodné.

## ZÁVĚR

Tématem mé diplomové práce Analýza vybraného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod jsem zvolila společnost Mary Kay (Czech Republic), s.r.o., protože o kosmetický průmysl je stále větší zájem a sama se angažuji ve společnosti již dva roky a zajímal mě její hlubší náhled do ní.

Cílem této diplomové práce je vhodně zvolenými metodami strategické a ekonomické analýzy (především SLEPTE, Porterův model 5 konkurenčních sil, SWOT analýza) analyzovat společnost Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. Na základě výsledků plynoucích z provedených analýz a s přihlédnutím ke specifickým společnostem Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. i oboru jejího podnikání formulovat doporučení a navrhnout opatření umožňující zlepšení zjištěného stavu.

Teoretická východiska práce jsou zpracována v první kapitole, která obsahuje odbornou terminologii, problematiku daného tématu a analytické metody.

V analytické části, která je součástí druhé kapitoly, je seznámení se společností a následně jsou aplikovány analytické metody, nabyté z cenných znalostí v první kapitole. Pro analýzy jsem zvolila metody vhodné k prozkoumání vnitřního i vnějšího okolí společnosti. V rámci vnějšího okolí byla provedena analýza obecného okolí, pro něž byla zvolena metoda SLEPTE analýza. Pro posouzení oborového okolí společnosti byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza vnitřního prostředí podniku byla zhodnocena pomocí McKinseyho modelu 7S. Výsledkem analytické části je analýza SWOT, která zhodnotila předešlé analýzy v podobě jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.

V samém závěru uvedeném v třetí kapitole, doporučuji, aby se podnik Mary Kay (Czech Republic), s.r.o., inspiroval návrhy a doporučeními, které povedou k vylepšení jeho stávající situace na českém trhu.

Provedenými analýzami, formulováním návrhů a doporučení na zlepšení současné situace společnosti byl cíl této diplomové práce splněn.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## KNIŽNÍ ZDROJE

- 1) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku. 1. vyd.*, Praha: C. H. Beck. 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- 2) DVOŘÁČEK, J. a P., SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd.*, Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 3) GILLESPIE, Andrew. *Business economics*. Oxford: Oxford University Press, 2010. 458 s. ISBN 978-0-19-956518-4.
- 4) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd.* Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 5) HAVEL, B. a SMOLÍKOVÁ, K. *Zákon o obchodních korporacích 2014*, 2012. ÚZ. 112 s. ISBN 978-80-7208-921-5.
- 6) HORYNA, Břetislav. *Filosofický slovník. 2. rozš. vyd.* Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2002. 464 s. ISBN 80-7182-064-4.
- 7) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- 8) KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu. 1. vyd.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- 9) KAPLAN, Robert. S. *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. Strategy & Leadership*. Emerald Group Publishing Limited. 2005, vol. 33 (3), 41-46. ISSN 1087-8572.
- 10) KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- 11) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 12) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- 13) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- 14) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 15) PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* New York: Free Press, 1980, 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- 16) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha: Grada, 2007, 118 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1386-1.
- 17) SEDLÁČKOVÁ, H. a K., BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.,* Praha: C. H. Beck. 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 18) SRPOVÁ, J., V., ŘEHOŘ a kol.. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd.,* Praha: Grada Publishing, a.s, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 19) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNEŠ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza. 1. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2009, 301 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 20) ŠULEŘ, Oldřich a Jaroslav REKTOŘÍK. *Manažerské techniky. 1. vyd.* Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- 21) TYLL, Ladislav. *Podniková strategie. 1. Vydání.* Praha: C.H. Beck, 2014, 269 s. ISBN 978-80-7400-507-7
- 22) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012. 336 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6
- 23) Zákon č. 513/1991 Sb., *obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů (obchodní zákoník).* Nakladatelství Sagit. ISBN 978-80-7208-888-1.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- 1) <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-obchodnich-spolecnostech-a-druzstvech-zakon-o-obchodnich-korporacich/uplne/#cast1>
- 2) <https://www.google.com/trends/explore?cat=44&q=%2Fm%2F05d8vj,%2Fm%2F0p9bj,%2Fm%2F0bzl6,%2Fm%2F03vzwk>
- 3) <https://www.businessleaders.cz/2017/04/vice-penez-sebevedomi-i-volneho-casu-jak-toho-dosahnout-v-kosmeticke-branzi/#sthash.KJBwVEgX.dpuf>
- 4) <https://www.multilevelmarketing-mlm.deni.cz>
- 5) [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza)
- 6) <https://www.nasipolitici.cz/cs/lide/institute/vlada-cr>
- 7) [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- 8) [https://cs.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADřový\\_marketing](https://cs.wikipedia.org/wiki/S%C3%ADřový_marketing)
- 9) <https://www.marykay.cz>
- 10) <https://www.marykay.com>
- 11) <https://www.notino.cz/search.asp?exps=marky+kay>
- 12) <http://utrilitii.blogspot.cz/2013/03/velky-serial-o-prirodni-kosmetice-3-dil.html>
- 13) <https://www.justice.cz>
- 14) <http://www.bione-shop.cz/index.php?rewrite=0&uri=bio-hyaluron-life>



## SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek: 1 – Faktory podnikového okolí (vlastní zpracování).....	18
Obrázek: 2 – Vnitřní okolí podniku (vlastní zpracování) .....	19
Obrázek: 3 – Komplexní pohled na podnikové okolí (vlastní zpracování) .....	20
Obrázek: 4 – PESTEL analysis.....	22
Obrázek: 5 – Pět sil formulujících strukturální atraktivitu odvětví (vlastní zpracování)..	23
Obrázek: 6 – Model „7S“ firmy McKinsey (vlastní zpracování) .....	26
Obrázek: 7 – tabulka SWOT (vlastní zpracování) .....	31
Obrázek: 8 – Marketingový mix (vlastní zpracování) .....	33
Obrázek: 9 – logo společnosti .....	38
Obrázek: 10 – stránky NOTINO s produkty Mary Kay .....	65
Tabulka: 1 – Míra nezaměstnanosti v ČR (vlastní zpracování).....	50
Tabulka: 2 – předpokládaného vývoje HDP .....	50
Tabulka: 3 – žebříček hierarchie společnosti (vlastní zpracování) .....	54
Graf: 1 – Pozice firmy Mary Kay vůči konkurenci .....	43
Graf: 2 – Míra inflace .....	51

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: MARY KAY JIŽ PO ČTVRTÉ ZÍSKALA OCENĚNÍ.....	I.
PŘÍLOHA Č. 2: ROZHOVOR - OTÁZKY .....	II.
PŘÍLOHA Č. 3: ASOCIACE OSOBNÍHO PRODEJE.....	III.

## PŘÍLOHA Č. 1:

### Mary Kay již po čtvrté získala ocenění Superbrands v České republice!

Společnost Mary Kay získala již po několikáté prestižní ocenění Superbrands paralelně v České republice a po páté na Slovensku.



Ocenění Superbrands, které v daném regionu oceňuje značky na základě preferencí zákazníků a názoru odborné poroty, je pro firmu **důkazem speciálního postavení** a uznání značky na lokálním trhu.

Organizace Superbrands je největší nezávislou globální autoritou v oblasti hodnocení a oceňování obchodních značek. Zákazníci si s oceněnými značkami spojují významné hodnoty a mají k nim vybudovaný osobní vztah.

Udělování ocenění Superbrands předchází vícekolový výběrový proces. Výběr probíhá v několika etapách na základě jednotných kritérií a metod. Konečné slovo o udělení titulu Superbrands má odborná komise Brand Council tvořená experty z oblasti médií, PR, marketingu a obchodu.

Za Českou republiku převzala diplom s oceněním Barbora Chuecos, generální ředitelka Mary Kay Czech Republic, s.r.o. Pro slovenskou pobočku Mary Kay byl diplom předán Editě Szabóové, ředitelce Mary Kay pro Slovenskou republiku.



Potřebujete poslat fotografie, texty či jiné přípravy Mary Kay® na focení? Případně projednat soutěže, barterové spolupráce, změny image či inzerci? Kontaktujte nás!

**Markéta Bechyňová**  
Director Marketing/Communication/  
Special Event

**Jana Bradáčová**  
Senior Specialist Marketing Communication

**Alice Růžicková**  
Marketing Communication Assistant



#### O společnosti MARY KAY

Neodolatelné produkty  
Pozitivní vliv na společnost  
Jedinečná příležitost  
Toto všechno nabízí společnost Mary Kay už více jak 50 let. Spolu s 3,5 miliónem nezávislých kosmetických poradkyň Mary Kay s celosvětovými ročními tržbami 4 miliardy představuje Mary Kay přední kosmetickou společnost působící v oblasti přímého prodeje na více jak 35 trzích po celém světě. Spojte se svou nezávislou Kosmetickou poradkyní Mary Kay na [www.marykay.cz](http://www.marykay.cz), a objevte svět, který milujete.

## PŘÍLOHA Č. 2:

### Rozhovor – otázky

- 1) Jak dlouho jste v společnosti Mary Kay?
- 2) Jak jste se dostala do společnosti Mary Kay?
- 3) Proč zrovna kosmetická společnost Mary Kay?
- 4) Kolik lidí pod sebou dnes máte? Kolika lidem jste leader?
  
- 5) Jste spokojena s nabídkou společnosti na českém trhu?
- 6) Myslíte si, že je velký rozdíl mezi Mary Kay (Czech Republic) s.r.o. a například zemí původu Mary Kay v USA? V čem vidíte hlavní rozdíl?
- 7) Je něco ve společnosti Mary Kay, co byste chtěla změnit? Něco co se Vám nelíbí?
- 8) Myslíte si, že společnosti svědčí forma osobního prodeje, místo běžného prodeje?
- 9) Jak by se podle Vás vedlo Mary Kay, kdyby tomu tak nebylo?
- 10) Koho řadíte z Vašeho pohledu jako konkurenta společnosti?
- 11) Co si myslíte o konkurentech síťového prodeje společností Avon a Oriflame?  
V čem vidíte největší rozdíly?
- 12) Ztráta spolupráce se soutěží Česká Miss, víte proč? Není to vaše výrazná ztráta?  
Snaží se společnost navázat nové spolupráce?
- 13) Měla by se společnost snažit o rozšíření portfolia o vlasovou péči?
- 14) Máte na mysli něco, co byste ráda prosadila či změnila v Mary Kay? Je to vůbec možné?
- 15) Vidíte nějaký nedostatek v oblasti komunikace, marketingu?
- 16) Nemyslíte si, že společnosti chybí viditelná kampaň – například Mary Kay RUN?
- 17) Víte, že se dají produkty Mary Kay zakoupit na internetovém obchodě NOTINO?

## PŘÍLOHA Č. 3: ASOCIACE OSOBNÍHO PRODEJE

# VĚŘME ORIGINÁLŮM, MÁ TO VÝZNAM...

**Členové Asociace osobního prodeje (AOP) doporučují svým zákazníkům kupovat výrobky uvedených značek na území České republiky přímo od jednotlivých společností a jejich oficiálních přímých prodejců.**

Tímto postupem předejdete pořízení neoriginálního výrobku, jehož vlastnosti neodpovídají standardům kvality výrobků jednotlivých členů AOP, a máte zajištěnu garanci původu, zdravotní nezávadnosti a účinnosti těchto výrobků.

Všechny členské společnosti Asociace osobního prodeje spojuje dlouholetá tradice a pozitivní pověst na českém trhu, za kterou vděčí především kvalitě svých výrobků a profesionalitě svých přímých prodejců. K základním hodnotám AOP a všech jejích členů patří etika, důvěra a jistota.

Za výrobky nakoupené z jiných než výše uvedených zdrojů nenesou společnosti sdružené v Asociaci osobního prodeje zodpovědnost a nelze na ně uplatnit u členských společností AOP reklamaci, záruku nebo specifický garanční program připravený pro zákazníky jednotlivých členských společností AOP.

**Doporučujeme kupovat pouze originální zboží členských společností AOP výhradně od oficiálních přímých prodejců těchto společností.**

V případě dotazů nás  
neváhejte kontaktovat na emailu:  
**info@osobniprodej.cz**

**www.osobniprodej.cz**



Členské společnosti:



MARY KAY®



ORIFLAME  
SWEDEN

PARTYLITE®

